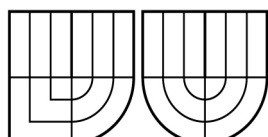


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT



MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU

MARKETING STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VOJTĚCH PAVLAS

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc.PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavlas Vojtěch, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie podniku

v anglickém jazyce:

Marketing strategy of Company

Pokyny pro vypracování:

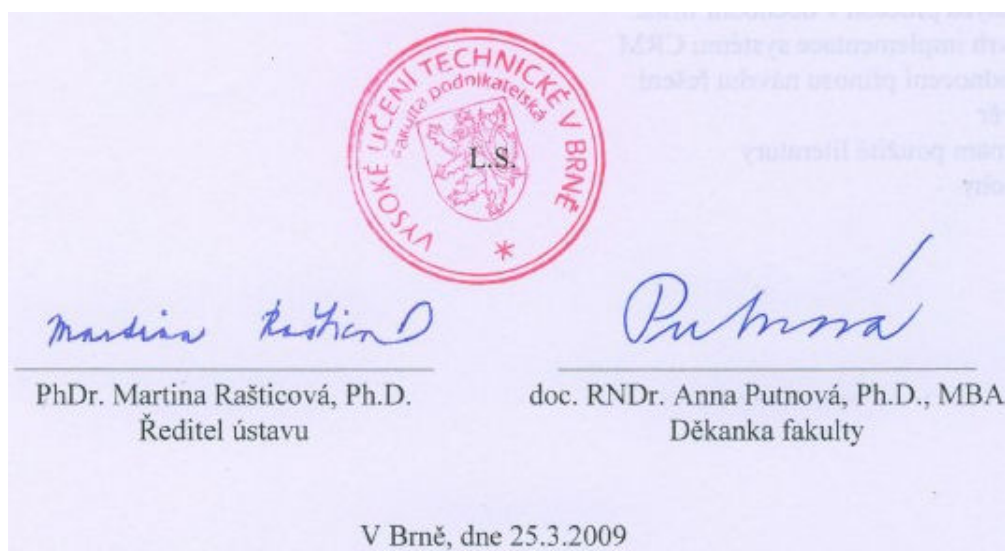
Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Ekonomické zhodnocení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s.
ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s.
ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Grada Publishing, 2002. 258 s.
ISBN 80-7261-010-4
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s.
ISBN 978-80-247-1911-5

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.



Anotace

Cílem této diplomové práce s názvem "Marketingová strategie podniku" je nalezení vhodných nástrojů, pomocí kterých bude analyzována stávající situace společnosti C&K a.s. v oblasti marketingové strategie. Pomocí aplikace nástrojů marketingu budou navržena opatření, jejichž aplikací by mělo dojít k zlepšení postavení společnosti na trhu na němž se pohybuje.

Annotation

The main subject of this thesis named "Marketing strategy of company" is finding suitable tools which will help to analyse present situation of C&K a.s. company in department of marketing strategy. Thanks to application of this tools there will be suggestions, which will help to improve the position of this company in market.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, marketingový plán, marketingová strategie

Keywords

Marketing, marketing mix, marketing plan, marketing strategy

Bibliografická citace

PAVLAS, V. *Marketingová strategie podniku.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Brně dne 21. května 2009

.....

Vojtěch Pavlas

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval doc. PhDr. Iveta Šimberové, Ph.D., vedoucí této diplomové práce, za její četné a přínosné připomínky, které přispěly ke zkvalitnění tohoto textu. Dále bych rád poděkoval Ing. Bohaně Štefáčkové za vypracování oponentského posudku k této práci a dodání reálných dat, které sloužily jako východisko pro navrhované postupy.

OBSAH

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 9 |
| 2 | Vymezení problému a cíle práce..... | 11 |
| 3 | Teoretická východiska práce | 12 |
| 3.1 | Marketing..... | 12 |
| 3.1.1 | Strategický marketing | 14 |
| 3.1.2 | Vymezení základních pojmů..... | 14 |
| 3.1.3 | Ansoffova matice | 17 |
| 3.1.4 | Strategie tržní penetrace | 18 |
| 3.1.5 | Strategie rozvoje trhu | 18 |
| 3.1.6 | Strategie rozvoje výrobku | 18 |
| 3.1.7 | Strategie diverzifikace..... | 20 |
| 3.2 | Vývoj marketingové koncepce | 20 |
| 3.2.1 | Výrobní koncepce | 21 |
| 3.2.2 | Výrobková koncepce..... | 21 |
| 3.2.3 | Prodejní koncepce | 22 |
| 3.2.4 | Marketingová koncepce | 22 |
| 3.2.5 | Spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce..... | 24 |
| 3.2.6 | Cílově orientovaná marketingová koncepce | 24 |
| 3.2.7 | Integrovaný marketingový přístup | 24 |
| 3.2.8 | Koncepce společenského marketingu | 24 |
| 3.2.9 | Sociálně ekologická koncepce | 24 |
| 3.2.10 | Sociálně etická koncepce | 25 |
| 3.3 | Proces strategického plánování..... | 25 |
| 3.3.1 | Strategický plán..... | 26 |
| 3.3.2 | Implementace a kontrola | 40 |
| 3.4 | Marketingový výzkum..... | 40 |
| 3.4.1 | Kvantitativní a kvalitativní výzkum..... | 42 |
| 4 | Praktická část..... | 46 |
| 4.1 | Historie společnosti..... | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2 | Profil společnosti | 48 |
| 4.3 | Situační analýza | 50 |
| 4.3.1 | Země podnikání (Country) – Národní specifika | 51 |
| 4.3.2 | Makroekonomické faktory (chmate / context)..... | 52 |
| 4.3.3 | Společnost (Company) | 52 |
| 4.3.4 | Zákazníci (Customers) | 52 |
| 4.3.5 | Konkurenti (Competitors) | 53 |
| 4.3.6 | Cena (Cost)..... | 53 |
| 4.4 | Analýza prostředí společnosti..... | 54 |
| 4.4.1 | Analýza vnějšího okolí..... | 55 |
| 4.4.2 | Analýza vnitřního prostředí..... | 57 |
| 4.4.3 | SWOT analýza | 60 |
| 5 | Návrhová část..... | 72 |
| 5.1 | Marketingové cíle | 72 |
| 5.2 | Plán na první rok..... | 73 |
| 5.3 | Trendy na trhu..... | 74 |
| 5.4 | Harmonogram | 75 |
| 5.4.1 | Lexus | 75 |
| 5.4.2 | Toyota | 77 |
| 5.4.3 | Finanční plán..... | 77 |
| 5.4.4 | Organizační plán & harmonogram implementace | 78 |
| 5.4.5 | Komunikační cíl | 79 |
| 5.4.6 | Distribuční kanály | 80 |
| 5.4.7 | Ekonomické zhodnocení nové marketingové strategie..... | 80 |
| 6 | Závěr | 82 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 83 |
| 7.1 | Monografické zdroje..... | 83 |
| 7.2 | Elektronické zdroje | 84 |
| 8 | Seznam použitých zkratk a symbolů..... | 85 |
| 9 | Seznam příloh..... | 86 |

| | |
|---|-----------|
| 10 Přílohy | 87 |
| 10.1 Výpis z obchodního rejstříku | 87 |
| 10.2 Přehled návštěvnosti Lexus | 90 |
| 10.3 Přehled návštěvnosti Toyota Maříkova | 91 |
| 10.4 Přehled návštěvnosti Toyota Vídeňská | 92 |
| 10.5 Struktura zákazníků | 93 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Vztah mezi rentabilitou a tržním podílem | 16 |
| Obrázek 2 - Organizační schéma Vídeňská | 49 |
| Obrázek 3 - Organizační schéma Maříkova | 49 |
| Obrázek 4 - - Přehledy návštěvnosti Lexus | 90 |
| Obrázek 5 - Přehledy návštěvnosti Maříkova | 91 |
| Obrázek 6 - Přehledy návštěvnosti Vídeňská | 92 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Matice trh, výrobek | 17 |
| Tabulka 2 –Diferenciace mezi prodejní a maticovou koncepcí | 22 |
| Tabulka 3 - Cíle dle marketingového mixu | 36 |
| Tabulka 4 - Marketingový mix 4P | 58 |
| Tabulka 5 - SWOT analýza | 61 |
| Tabulka 6 - Marketingový plán Lexus | 76 |
| Tabulka 7 - Marketingový plán Toyota | 77 |

1 Úvod

Dnešní ekonomické prostředí je velmi ovlivněno právě probíhající ekonomickou recesí. Tento fakt spolu s neustále sílícím tlakem konkurence klade stále větší důraz na využívání marketingových poznatků a jejich aplikaci v praxi. Vliv marketingu neustále posledních třicet let roste a stává se stále důležitější součástí každé obchodní společnosti, která chce na trhu uspět.

V současné chvíli se dá v našich podmínkách hovořit o téměř vyrovnané nabídce a poptávce na trhu. Tento fakt nutí společnosti provádět další úkony, které dříve pro mnoho společností nepředstavovaly velký význam. Nejedná se však pouze o módní záležitost, ale o reálný zájem podnikových manažerů, vyvolaný naléhavou potřebou nalézt novou podnikatelskou filozofii a tomu odpovídající nástroje, které jsou adekvátní rychle se měnícím podmínkám. Vedoucí a odpovědní pracovníci pocítují stále vzrůstající potřebu naučit se dobře a s předstihem poznávat tržní okolí, správně se v něm orientovat a na základě toho se pak optimálně rozhodovat. Marketing dokáže mnoho z těchto náročných požadavků uspokojit.

Zintenzivňuje se výzkumná činnost, jsou zaváděny technické inovace a ty vedou ke změnám výrobních možností, výrobních postupů a výrobního portfolia společnosti. Tyto změny jsou finančně velmi náročné. Z toho důvodu každá společnost potřebuje vygenerovat patřičný příjem, který dokáže krýt tyto náklady. Zde začíná pole působnosti marketingu, který ve svých začátcích nebyl uznáván ani za vědní disciplínu. Tento pohled se změnil v roce 1964, kdy byl marketing oficiálně za vědní disciplínu uznán. Největším propagátorem a člověkem, který se o uznání marketingu coby vědní disciplíny nejvíce zasloužil, byl P.Kotler.

Stejně jako i ostatní vědní disciplíny se marketing od svých počátků velmi změnil a prošel dlouhým a složitým vývojem, než se dostal do podoby, jak jej známe dnes. V dnešní době je marketing považován za naprosto neodmyslitelnou součást řízení každého úspěšného podniku a je považován také za zdroj velmi důležitých informací

pro další rozhodování ve vývoji společnosti. Většina společností klade důraz na integraci marketingu do podnikové struktury, kvalifikaci marketingových pracovníků a na pravdivost, proveditelnost, propracovanost a kvalitu marketingových strategií. V dnešní době je marketing velmi orientován na zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků. Pro každou společnost je velmi důležité znát potřeby a touhy svých zákazníků, tak aby těmto potřebám dokázala přizpůsobit své výrobky, či nabízené služby a dosáhla tím úspěchu. Z těchto důvodů je marketing velmi důležitou až nezbytnou součástí při řízení a rozhodování o budoucích krocích.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou popsány teoretické poznatky a nástroje, pomocí kterých je možné vyhodnotit situaci vybrané společnosti, zhodnotit stávající strategii a navrhnout strategii novou. Druhá část této práce je praktická a jejím úkolem je praktická aplikace těchto teoretických poznatků na vybranou společnost. Praktická část tedy obsahuje analýzy stávajícího tržního postavení podniku a stávající marketingové strategie. Následně jsou tyto získané informace využity pro zpracování návrhu změn. Výsledkem je tedy návrh zcela nové marketingové strategie, která bude vytvořena přesně pro potřeby C&K a.s. a která bude brát ohled na všechny podstatné okolnosti.

2 Vymezení problému a cíle práce

Tato diplomová práce si klade za cíl provedení podrobné analýzy stávajícího tržního postavení vybrané společnosti a návrh nové marketingové strategie, který by vedla k nárůstu zisku a podílu na trhu. Výsledky jednotlivých analýz budou sloužit jako podklady pro zmapování a vyhodnocení současné marketingové strategie.

S ohledem na teoretické marketingové poznatky bude vypracován vlastní strategický plán, který bude vyhotoven s pomocí kvalifikovaných postupů a jenž by měl v budoucnu vést k vyšší prosperitě této vybrané společnosti.

V tuto chvíli má společnost velmi solidní a stabilní postavení na trhu s automobily, kde operuje. Avšak vzhledem k probíhající ekonomické recesi je zcela nezbytné provést detailní zmapování a vyhodnocení strategie celého podniku, tak aby společnost mohla v budoucnu využít veškerý dostupný potenciál a tím zvýšit tržní podíl a též svůj zisk.

3 Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce obsahuje průřez teoretickými východisky, na jejichž základě je pak postavena část vlastních návrhů řešení.

3.1 Marketing

Pojem marketing, není nijak nový. Počátky této vědní disciplíny spadají na přelom 19. a 20. století. Jak již bylo uvedeno v úvodu, marketing neustále nabírá na svém významu a stává se stále důležitější součástí každé obchodní společnosti. Vědní obor marketing má několik definic. První definice marketingu z roku 1964 jej chápala jako „výkon obchodních aktivit, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli“. Tato definice je poměrně výstižná, avšak její pohled na marketing je velmi úzce profilovaný. Proto se následně oblevily další, alternativní definice z širších definic marketingu jej definuje jako „dodávku životního standardu společnosti“. Tato definice znamenala položení základů moderního chápání marketingu, který zahrnuje komplexní pohled na vývoj a přípravu výrobků dle potřeb zákazníka. Tato definice také zahrnuje základní vztah zákazník – vývoj a příprava výrobku – výroba – prodej.“¹

Definice, která dle mého názoru vystihuje marketing nejlépe, zní: „Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“²

¹ TOMEK, J. Základy strategického marketingu. 2. vyd. Plzeň, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8 str. 10

² KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6 str.

Výše uvedené definice nahlížení na marketing z pozice manažerské a chápou jej jako „umění prodávat produkty“.³ Existuje ale také pohled, který bere v úvahu sociální vnímání marketingu. Tento pohled považuje za nejdůležitější poskytování vyššího životního standardu“.⁴

Jedna z nejvýstižnějších definic marketingu jej vymezuje jako „sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů a služeb s ostatními.“⁵

Prvořadým úkolem, který si marketing klade za cíl je vytvoření dlouhodobé a vzájemně výhodné vazby mezi společnostmi a veřejností, se kterou je společnost v kontaktu. S ohledem na úroveň využívání marketingových poznatků můžeme společnosti rozdělit do tří skupin:

Předvídající – využívají marketingové poznatky k efektivní předpovědi chování svých zákazníků i celého trhu. Tyto společnosti v praxi přicházejí na cílový trh se svými výrobky a službami jako první

Sledující – tyto společnosti se snaží vyhýbat riziku. Nejdříve vždy sledují vývoj a až poté začnou vyvíjet další úsilí.

³ KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s.
ISBN 80-247-0016-6 str. 24

⁴ KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s.
ISBN 80-247-0016-6 str. 24

⁵ KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s.
ISBN 80-247-0016-6 str. 24

Zkamenělé – jejich podnikání je stále na stejném principu a nemají zájem jej jakkoliv měnit.⁶

3.1.1 Strategický marketing

Součástí marketing managementu je též strategický marketing, který lze vymezit následovně: „Strategický marketing je součástí marketing managementu, který zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.“⁷

3.1.2 Vymezení základních pojmů

Strategické marketingové plánování definoval Kotler jako manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicími se příležitostmi na trhu. Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace. Potřeba středně až dlouhodobého marketingového plánování má v různých organizacích různý význam. Platí však, že s růstem velikosti organizace roste i rizikovost podnikání v měnícím se prostředí. Malé organizace nepotřebují zpracovávat dlouhodobé strategické plány, nicméně i tyto organizace by měly mít dobré znalosti o prostředí, ve kterém podnikají, o svých zákaznících. Některá literatura strategii popisuje jako určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout silnějšího postavení na trhu. Díky které získává převahu proti konkurenci v určité oblasti. Pokud cíle, naznačují kam se chce firma dostat,

⁶ KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s.

ISBN 80-247-0016-6 str. 97

⁷ TOMEK, J. Základy strategického managementu. 2. vyd. Plzeň, 2001. 155 s.

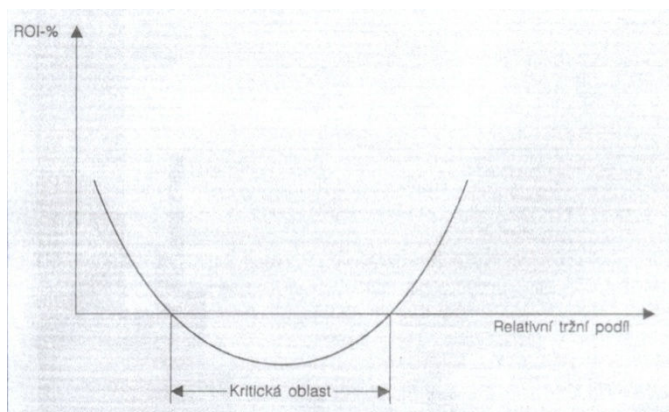
ISBN 80-7082-821-8 str. 22

strategie říká jak se dostat k vymezenému cíli. Strategie musí být propracovaná ve specifických programech, Porter je zhustil do tří druhových typů:

nákladová priorita – firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a tak nabídla výrobky za nižší cenu než její konkurenti a v důsledku toho získala větší podíl na trhu. Meffert uvádí že je třeba docílit snížení jednotkových nákladů pro úroveň vyznaných konkurentů na základě využití kvalifikace pracovníků, inovací postupů zajišťujících vyšší produktivitu, technologiemi a standardizací, aby však postavení v nákladech bylo úspěšné, potřebuje podnik relativně velký tržní podíl, navíc tato strategie vyžaduje v oblasti marketingu agresivní nasazení nástrojů odbytové politiky. Navíc Kotler u této strategie upozorňuje na další riziko spočívající v tom, že se objeví firmy s ještě nižšími náklady a poškodí firmu, která svoji budoucnost zakládala na strategii dosahovat co nejnižších nákladů. Tato strategie je, podle Kotlera, vhodná mezi těmi konkurenty, kteří aplikují stejnou strategii, nebo strategii podobně jednostranně zaměřenou.

diferenciace je založena na flexibilitě, resp. schopnosti přizpůsobit se. Spočívá v diferenciaci výrobků nebo služeb. Cílem je dostat diferencovaným požadavkům odběratelů. Kotler uvádí, že firma se snaží o vedoucí postavení v jakosti svých výrobků, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové kvality, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě je kontrolovat, usiluje tedy o vůdcovství v oblasti servisu, kvality, stylu, technologie. Mallya píše, že firmy, které zvolí tuto strategii, představují skutečné novátory, i když tato strategie je do určité míry riziková z hlediska výdajů a vysoké míry neúspěchu nového výrobku, management firmy by si měl být vědom toho, že i při odstranění všech omezení může být předvídaný příjem nižší, než cílový. Tak nastane situace, že původní cíl bude snížen. Tato metoda byla rozpracována proto, aby pomohla managementu pochopit podstatu strategické mezery a aby mohla ukázat nejefektivnější postupy jejího překlenutí. Pokud ale strategie diverzifikace zahrnuje posun firmy ze současných trhů a současných výrobků, může firmě přinést větší riziko než ostatní alternativy.

ohnisko soustředění (specializace) Kotler popisuje ohnisko soustředění jako strategii ve které se firma zaměří na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Navíc upozorňuje, že, podle Portera, firmy, které uplatňují stejnou strategii, zaměřenou na stejný trh či tržní segment, vytvářejí strategickou skupinu, přičemž firmy, které nesledují jasnou strategii a drží se „střední cesty“ jednají nejhůře. Světlík uvádí, že tento postup je zvolen tehdy jestliže trh je již výrobky plně nasycen. Konkurence na trhu je neobyčejně silná nebo firma namůže využívat své konkurenční výhody z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Strategie předpokládá hlubší změny v podnikovém marketingovém mixu. Podnik může například změnit svou cenovou strategii a snížením cen nabídnout a zpřístupnit své výrobky zcela novému segmentu. Novým trhem pak může být např. určitá věková skupina (demografický pohled), určité organizace (institucionální pohled) nebo jiné země (geografický pohled). Meffert shrnuje, že tato strategie může být založena jak na výkonové, tak nákladové výhodě, pokud se podnik chce hájit proti konkurentům, pak uvědomělé rozhodnutí pro jednu z těchto konkurenčních strategií tvoří nutný předpoklad pro dlouhodobé dosažení podnikových cílů. Jestliže však žádnou z těchto strategických koncepcí důsledně nesleduje, může dojít často ke vztahům mezi tržním podílem a rentabilitou, znázorněným křivkou ve tvaru „U“, v kritické oblasti, kdy podnik „sedí na dvou židlích“, vznikají, podle Portera, nezdárka vysoké ztráty.



Obrázek 1 - Vztah mezi rentabilitou a tržním podílem⁸

⁸ FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2, str. 52

Meffert rozlišuje v marketingové strategii parciální přístupy, které zahrnují určitý výsek strategického rozhodování, jako např. aspekt marketingové strategie orientované na konkurenci nebo strategie vztahu výrobek – trh, integrované přístupy se pak pokoušejí pokrýt celé rozhodovací spektrum základních marketingových strategií a systematizují ty, které vyplývají z úkolů strategického marketingového plánování. Jelikož však parciální přístupy tvoří základ většiny integrovaných přístupů, je třeba především začít s koncepcemi Ansoffa (1966), Kotlera (1988), Portera (1983), Gilberta a Strebela (1985).

3.1.3 Ansoffova matice

Pokud není možné dosáhnout podnikové a marketingové cíle na základě dosud sledovaných strategií, tzn. vznikají strategické trhliny, je třeba hledat strategické alternativy. Ke strukturalizaci tohoto postupu může být využito matice výrobek – trh. Tuto strategii většinou používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, což krátkodobě může vést i k nižší efektivitě, případně k antimonopolním tlakům nebo negativní reakci konkurentů.

| Výrobky / Trhy | Stávající | Nové |
|----------------|-----------------|---------------|
| Stávající | Tržní penetrace | Rozvoj trhu |
| Nové | Rozvoj výrobku | Diverzifikace |

Tabulka 1 – Matice trh, výrobek⁹

⁹ FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2, str. 79

3.1.4 Strategie tržní penetrace

Obchodní společnosti se se svými vyráběnými výrobky a nabízenými službami snaží proniknout co nejhlouběji na cílový trh. Tuto strategii společnosti využívají především v případech, kdy se výrobek nachází ve počáteční fázi svého dosavadního cyklu a zájmem společnosti je rozšíření objemu výroby a prodeje tohoto produktu. Některé literární prameny k této strategii uvádí, že spočívá v zesílení marketingového úsilí a představuje platformu, ze které čerpají všechna ostatní strategická jednání. Existují tři základní východiska, které lze vzájemně kombinovat.

- nárůst užití výrobků u stávajících zákazníků
- zvyšování počtu zákazníků především získávání nových od konkurentů
- získávání zcela nových zákazníků, kteří tento typ výrobku zatím nenakupovali

3.1.5 Strategie rozvoje trhu

Při strategii rozvoje trhu je usilováno o nalezení jednoho nebo více nových trhů. Jsou k dispozici v podstatě dvě hlavní metody. Metoda rozvoje trhu, kterou používají ti, kteří obchodují na průmyslovém trhu a vícefaktorová metoda, vhodná především pro spotřebitelský trh. Při použití metody rozvoje trhu potřebujeme znát veškeré potenciální kupující na jednotlivých trzích a jejich potenciální koupi. U metody vícefaktorové se používá indexní metoda. V tomto případě jde o metodu předpokladu závislosti výrobků na počtu obyvatelstva. Tento postup společnosti volí, jestliže trh je již výrobky plně nasycen, konkurence na trhu je neobvykle silná nebo firma nemůže využívat své konkurenční výhody z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Společnosti tuto metodu využívají povětšinou v případě, kdy se snaží zpřístupnit své výrobky.

3.1.6 Strategie rozvoje výrobku

Strategii rozvoje výrobku využívají většinou společnosti, které mají svůj výrobek již ve fázi zralosti svého životního cyklu a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce.

Tato strategie předpokládá vývoj nových výrobků pro již existující trhy, zároveň se jako základní alternativy nabízejí buď inovace ve smyslu opravdové novinky, nebo rozšíření programu pomocí vývoje dalších verzí výrobku.

3.1.7 Strategie diverzifikace

Charakteristické pro tuto strategii je zaměření podnikových aktivit směrem k novým výrobkům pro nové trhy. Při užití této strategie existují značné rizika a tato strategie též vyžaduje mnoho finančních prostředků. Společnosti jsou nuceny hledat nové distribuční cesty a způsoby propagace. Obvykle společnosti ani neznají své zákazníky, neumí je oslovit, nemusí u nich mít vybudovaný ani silný „image“ protože zákazníci si zpravidla jeho jméno nespojují s novými výrobky. Strategii diverzifikace lze rozdělit do následujících forem podle stupně rizika na strategie:

horizontální diverzifikace, která znamená rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, které s ním věcně souvisí, tzn. , že jsou použity stejné suroviny a příbuzné technologie, mohou být využity existující prodejní systémy nebo příbuzné dílčí trhy,

vertikální diverzifikace představuje prohloubení programu jak ve směru dosavadních výrobků, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům,

laterální (soustředná) diverzifikace znamená útok na zcela nové oblasti výrobků a trhů, přičemž podnik uniká od své tradiční branže do vzdálených oblastí aktivit

3.2 Vývoj marketingové koncepce

Jedná se o cestu, která vedla až k dnešní podnikatelské filozofii a koncepci řízení, založené na systematickém přístupu k zákazníkovi, tedy k marketingové podnikatelské koncepci. Marketingové koncepci předcházely jednotlivé dílčí koncepce. Z důvodů neustálých střetů zájmů různých tržních subjektů, byla potřeba existence ucelených přístupů k řešení a předcházení těchto konfliktů. To vedlo k vzniku několika ucelených filozofických přístupů – koncepcí.

3.2.1 Výrobní koncepce

Je jednou z nejstarších podnikatelských koncepcí. Jejím předpokladem je přesvědčení, že zákazníci vždy upřednostňují široce dostupné a levné výrobky. Cílem řízení se stává efektivní výroba a distribuce. Výrobní koncepce je úspěšná v případě, že poptávka po určitém produktu převyšuje její nabídku. Odpovědní pracovníci se v takovém případě snaží hledat možnosti zvýšení a zefektivnění výroby. Může jít o snahu zvýšit produktivitu práce a podobně. Kvalitativní přístup k výrobě, či modifikace sortimentu vzhledem k rozsahu a různorodosti zákaznických potřeb je potlačována. Typickým případem uplatňování této koncepce byla v minulosti společnost Ford, či Baťa. V dnešní době tuto koncepci uplatňují především společnosti v rozvojových oblastech světa.

3.2.2 Výrobová koncepce

V minulosti došlo k přiblížení nabídky a poptávky, nikoliv však k vyrovnaní. Došlo k vyprofilování tří skupin zákazníků. Malá skupina velmi bohatých a vlivných zákazníků, která svojí poptávkou zabírá poměrně velký podíl z celkové poptávky. Tato skupina je již orientována též na kvalitu zboží. Druhou skupinu představují průměrní zákazníci. Jedná se o nejpočetnější skupinu. I zde je vidět tendence k preferenci kvality i za vyšší cenu. Třetí skupinou jsou obyvatelé s podprůměrnými příjmy, která není příliš početná. Z toho důvodu není pro podnikatele dostatečně atraktivní. Některé podniky se však orientují na svůj výrobek až příliš. Dochází k tzv. „podnikatelské krátkozrakosti“¹⁰ Tato koncepce tedy vychází z předpokladu, že zákazníci dávají v praxi přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost a jsou zajímavé a moderní. Úsilí společnosti by mělo být směřováno k soustavné péči o inovaci výrobků, o zlepšení jejich parametrů a vlastností. Výrobní koncepce dle názoru některých odborníků, mimo jiné i Kotlera, vede k určitému druhu zaslepenosti a krátkozrakosti. Riziko spočívá v neuvědomění si závažnosti ohrožení výrobku substituty.

¹⁰ KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání Praha, 2001. 720 s.
ISBN 80-247-0016-6 str. 35

3.2.3 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce vzniká ve 30. letech v USA. V tomto období dochází na tamějším trhu k velkým změnám. Dochází k přeměně trhu z dosavadního trhu výrobce na trh spotřebitele. Tato transformace trhu se s postupem času rozšířila i na ostatní trhy. Společnosti se této změně musí přizpůsobit. Začínají se tedy orientovat na zákazníka. Vzniká názor, že je zákazníka o nákupu výrobku potřeba přesvědčit. Z tohoto důvodu se společnosti zaměřují na propagaci, reklamu a podporu prodeje. Informační tok, je však pouze jednostranný a to od výrobců k zákazníkům. Není brána v úvahu zpětná vazba.

V případě prodejní koncepce je předpokladem přesvědčení, že zákazníci nebudou kupovat výrobky určité společnosti v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto produktů patřičně rozšířen a podporován různými nástroji. Cílem tohoto úsilí je prodat již vyrobené zboží, nikoliv to co požaduje zákazník. Prodejní koncepce je někdy nesprávně zaměňována za marketingovou koncepci.

| Prodejní koncepce | Marketingová koncepce |
|--|--|
| Důraz kladen na produkt | Důraz kladen na zákazníka a jeho potřeby |
| Nerozlišování zákazníků | Trh je cílen |
| Podnik nejdříve vyrábí, pak prodává | Podnik vyrábí na základě požadavků zákazníků |
| Management se orientuje na obrat | Management je orientován na zisk |
| Krátkodobé plánování zaměřené na objem | Dlouhodobé plánování |

Tabulka 2 –Diferenciace mezi prodejní a maticovou koncepcí

Pramen: TOMEK, J. Základy strategického managementu. str. 14

3.2.4 Marketingová koncepce

Vznik v 50. letech v USA. Jedná se o poměrně novou podnikatelskou filozofii. Vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne požadavky, přání a potřeby zákazníků, kteří se nacházejí na cílovém trhu a dokážou tyto

potřeby uspokojit efektivněji než zbylá konkurence. Převládá názor, že jednostranná komunikace není dostačující. Orientuje se na oboustrannou komunikaci a selekci cílových trhů. Někteří odborníci v oboru marketingu považují marketingovou koncepci za spotřebitelsky a cílově orientovanou, integrovanou filozofii firmy. Marketingová strategie se nejdříve snaží identifikovat potřeby zákazníků a teprve po té vytvořit takový produkt, který bude tyto potřeby uspokojovat.

P. Kotler zastává názor, že marketing stojí na čtyřech základních pilířích. Těmito pilíři jsou rentabilita, integrovaný marketing, zákaznické potřeby a cílový trh.

Rentabilita zohledňuje návratnost investic. Kopíruje trend a hlavní úsilí podnikatelů, kterým je maximalizace vlastního zisku.

V případě integrovaného marketingu je možné zajistit hladkou kooperaci dílčích částí podniku, které vedou k naplnění podnikatelského cíle. Pokud by marketing nebyl integrován, mohlo by docházet k rozdělení společnosti na jednotlivé frakce. Každá z frakcí by potom sledovala ty aspekty, které jsou pro ni klíčové, avšak bez jakékoliv koordinace s ostatními frakcemi. V krajních případech by potom tyto dílčí činnosti mohly mít vzájemně negativní vliv. Integrovaný marketing představuje přidanou hodnotu v případě harmonizace a spolupráce všech činností ve společnosti.

Potřeby zákazníků mají mnoho podob. Pro účinnou a funkční implementaci výsledků je potřeba zákaznické potřeby velmi dobře pochopit a porozumět jim. V mnoha případech zákazník samotný neví o všech svých potřebách, natož aby je dokázal sdělit.

Cílový trh je trh na který se společnost zaměřuje. Na tento trh uvádí svoje výrobky a služby. Tento trh by měla společnost velmi dobře znát a orientovat se v jeho chování. Výběr cílového trhu je jedním z klíčových prvků pro úspěch každé obchodní společnosti.

3.2.5 Spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce

Podklady čerpá z prozkoumání potřeb trhu, ne z produktových možností firmy. Cílem je společnost směřovat směrem k uspokojení těchto potřeb. Zboží a služby jsou chápány jako prostředky směřující k uspokojení potřeb, nikoliv jako konečné potřeby.

3.2.6 Cílově orientovaná marketingová koncepce

Ten je zaměřen na splnění hlavních cílů společnosti. Tyto cíle mohou být různé. Velmi často jsou voleny cíle jako zisk, určitý podíl na cílovém trhu, obrat atd.

3.2.7 Integrovaný marketingový přístup

V takovém případě dochází ke koordinaci všech činností, které jsou spojené s produkcí zboží, případně služeb, které zahrnují vývoj produktu, výzkum a rozvoj, samotnou výrobu, finance, marketing, personalistiku, kontrolu a ostatní důležité činnosti.

3.2.8 Koncepce společenského marketingu

V centru pozornosti této koncepce je řešení aktuálních problémů naší společnosti. Tedy problémy sociální, etické a environmentální. Cílem této koncepce je zvýšení kvality života a společenská odpovědnost. Jde o projev toho, jak mohou podnikatelské subjekty svými aktivitami ovlivňovat zájmy ostatních skupin, které se nacházejí v jejich okolí a celou společnost. Jedná se o dobrovolný závazek společností chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i k životnímu prostředí.

3.2.9 Sociálně ekologická koncepce

Jedná se o modifikaci koncepce společenského marketingu, která je v posledních letech silně

rozvíjela. Velmi důležitou roli zde sehrávají státní, nepřímá podpora ekologicky čisté nabídky a zejména pak poptávky. Tato podpora iniciuje vznik celé nové řady technologií, materiálů, a výrobků, které jsou šetrné k životnímu prostředí, nebo se přímo podílejí na jeho regeneraci.

3.2.10 Sociálně etická koncepce

Další modifikace, která přináší nové pohledy na problémy, které souvisí s podnikatelskou činností. Tentokrát je kladen důraz na otázky etiky při provádění podnikatelské činnosti.

3.3 Proces strategického plánování

Jakýkoliv typ plánování, ať už se jedná o plánování strategické či taktické, vždy je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, definuje a vymezuje cíle kterých má být dosaženo a specifikuje postupy, které mají vést k jejich dosažení. Redukuje možnosti případných omylů. Podnikatelé a manažeři jsou tak nuceni zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky společnosti.

Funkce plánování začíná stanovením prioritního poslání, jakož i budoucích cílů, tedy budoucích stavů, kterých má být dosaženo v jasně definovaném čase. Cíle by měly být definovány minimálně v těchto oblastech:

Postavení na trhu, inovace, produktivita materiálové a finanční zdroje, rentabilita manažerské výkonnosti a zodpovědnosti výkonnosti pracovníků a jejich postoje, sociální zodpovědnost.

Určování cílů je pro proces plánování klíčové. Po úspěšném dokončení procesu stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro dosažení definovaných cílů. Předpověď budoucnosti je pro každou společnost velmi důležitá. Ta čerpá všechny důležité podklady z neustálého monitorování vývoje prostředí. Monitorování by se nemělo týkat pouze oboru ve kterém se společnost nachází, ale celkovému prostředí. Při plánování je nutné posoudit dostupné zdroje, schopnosti společnosti a zvážit veškerá omezení. Informace se kterými proces strategického plánování pracuje jsou získávány ze strategických analýz, které se tak stávají velmi důležitou součástí procesu plánování.

Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící a vyvíjející se podnikatelské prostředí. Velmi důležitým je samotné poslání společnosti, definice hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.

Výstupem strategického plánování je proces, jehož výstupem je písemný dokument zvaný strategický plán. Ten obsahuje specifikaci akcí, které společnost v zájmu dosažení stanovených cílů musí uskutečňovat.

Proces strategického plánování je rozdělen do několika etap, které na sebe vzájemně navazují. Pojmenování a počty jednotlivých etap se mohou v různých literaturách lišit. Avšak je zde patrná podobnost a vždy je možné vypočítat tři základní etapy:

- proces plánování
- implementace
- kontrola

3.3.1 Strategický plán

Strategický plán má za úkol zajistit součinnost všech složek podniku. Tato součinnost vede k dosažení zvoleného podnikatelského cíle a to v podmínkách, které odpovídají danému trhu. Součástí strategického plánu je hodnocení situace podniku, poznání trhu, na kterém se pohybuje, konkurence, analýzu a prognózu poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení dokumentu nazvaného strategický plán. Ten se potom stává základem marketingového řízení společnosti s cílem vytvořit takové podnikatelské aktivity a produkty, aby byl zajištěn uspokojivý zisk a též růst společnosti.

Je podkladem pro projednávání s ostatními skupinami jak uvnitř, tak vně. Strategické plány se netýkají pouze obchodních společností, ale i jiných organizací jako vláda, odbory, svazy a zainteresované podniky.

3.3.1.1 Situační analýza

Jedná se o prostředek, který je na základě zhodnocení minulého a současného stavu, schopen určit pravděpodobný vývoj ve strategickém období. Tento odhad vývoje je pro společnost velmi důležitý při plánování svého výrobního portfolia. Zabývá se vlivy působícími na podnik. Tyto vlivy lze rozdělit do dvou kategorií:

Interní – jsou faktory působící na podnik zevnitř podnikové struktury a jsou ovlivnitelné. Mezi tyto faktory patří např.: vnitropodniková struktura, know-how, značka, specifický produkt, úroveň technologie, atd.

Externí – tyto vlivy působí na podnik z vnějšku, jsou podnikem téměř neovlivnitelné a udávají mu rámec jeho působení. Lze identifikovat dva druhy prostředí, které na podnik působí.

Mikroprostředí – tvoří „bezprostřední okolí podniku“, jako např. dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurenti, veřejnost atd. Tyto vlivy jsou do určité míry podnikem ovlivnitelné.

Makroprostředí – je tvořeno širším okolím podniku. Toto okolí je podnikem neovlivnitelné a vytváří rámec podnikové činnosti. Jedná se zejména o ekonomické činitele, geografické činitele, politickou situaci, kulturní a sociální podmínky, technické činitele a přírodní faktory.

3.3.1.2 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k základní identifikaci současného stavu podniků. Sumarizuje základní faktory ovlivňující dosažení cíle. Pro strategický plán je třeba zvážit veškeré proměnné, které v budoucnu mohou nabýt na významu, a to jak ve smyslu ohrožení plánu, tak ve smyslu odvrácení rizik. Tato analýza bere v úvahu interní vlivy (silné a slabé stránky), ale také externí vlivy (příležitosti a hrozby).

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy, pomocí níž můžeme identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou nejenom v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického dlouhodobého plánování společnosti. SWOT analýza zahrnuje hodnocení vnějších a vnitřních podmínek firmy a na jejich základě pak formulování slabých i silných stránek, příležitostí a hrozeb. Tato metoda složí jako podklad pro strategické rozhodování.

Zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen příslušných termínů:

S – strengths (silné stránky) – významně přispívají k úspěšné činnosti podniku a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to takové vlastnosti, které představují konkurenční výhodu v tržním prostředí. Za nejsilnější stránky se považují takové, které nelze snadno napodobit a které jsou schopny přinášet zisk.

W – weaknesses (slabé stránky) – jsou opakem silných a znamenají určitý nedostatek, bránící efektivnímu výkonu podniku

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou váhu. Nekvalitnímu vedení může být jen stěží přisuzována stejná významnost jako např. nedostatečné podpoře prodeje. Tak jako nejsou silné a slabé stránky stejně významné pro jeden podnik, nabývají různé významnosti i napříč podniky. Může nastat i taková situace, kdy silná stránka pro jeden podnik, bude slabou stránkou pro podnik druhý.

O – oppotrunities (příležitosti) – představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější plnění vytyčených cílů. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických.

T – threats (hrozby) – patří, stejně jako příležitosti, mezi externí vlivy. Projevují se nepříznivou situací v podnikovém okolí, představující překážku pro úspěšné fungování podniku.

3.3.1.3 Stanovování cílů

3.3.1.3.1 Východiska

Na základě situační analýzy je možné určit strategické cíle pro dané plánovací období. Tato etapa plánovacího procesu se nazývá stanovení cílů. V této etapě je třeba cíle jasně kvantifikovat a vymezit v čase, což následně managerům umožní provádět potřebná rozhodnutí, plánovat, realizovat a posléze i kontrolovat.

V kvalitně řízeném podniku k pracovní náplni jednotlivých pracovníků firmy vedení nepřistupuje pouze striktně dle dané organizační struktury. Vychází se z toho, že prvořadým předpokladem pro dosažení dobrého výsledku v jakékoliv oblasti lidské činnosti je stanovení konkrétního cíle. Aby zvolené cíle měly motivační účinek, je nezbytné stanovit několik zásad.

stanovit, v jakém předstihu je nutné rozhodovat, aby se udržel, případně zvýšil náskok, před konkurencí, popřípadě, aby se udržela alespoň dosavadní pozice na trhu

definovat hlavní cíle firmy, které vycházejí z disponibilních zdrojů, stavu nástrojů mixu a schopností firmy na jedné straně a podmínek ve vnějším okolí na straně druhé formulovat a poté se dohodnout s příslušným partnery v podniku o způsobu dosažení hlavních cílů (to je jakou strategii preferovat a jaké operace s nástroji marketingového mixu k tomu využít při daných schopnostech a zdrojích podniku) a v návaznosti na tom stanovit konkrétní aktivity s vyjádřením příslušných kvantitativních a kvalitativních dimenzí

Pokud se při stanovení cílů management společnosti odchýlí od reality a vyhodnocení se provádí spíše povrchně, stávají se takto stanovené cíle nereálné. Pracovníci pracují

efektivně pouze za předpokladu, že nejenže dobře znají svůj cíl, ale že kritéria měření a hodnocení jejich výkonnosti odpovídají podmínkám, v kterých pracují. Proto je žádoucí: vždy pečlivě zvážit vnější i vnitřní faktory, které mohou ovlivnit dosažitelnost a výkonnostních kritérií poskytnout ostatním možnost a příležitost o nich spolurozhodovat.

Každá organizace sleduje určitý cíl. Tento cíl nemusí být pouze jeden a ve většině případů podnikatelé sledují určitou kombinaci cílů. Mezi sledované cíle nejčastěji patří:

Zisk – jistá úroveň zisku v plánovaném období

Prodejní obrat – udržení nebo zvýšení obratu

Tržní podíl – růst či udržení stávajícího podílu

Relativní tržní podíl – jeho poměr vzhledem ke konkurentům

Množství prodaného zboží – sledování ve fyzických jednotkách

Zvýšení rozměru zákaznické základny

Ochranné akce pro přežití

Sociální odpovědnost

Výše zmíněný výčet cílů není zcela vyčerpávající, lze identifikovat nepřeborné množství dalších cílů, a to odvozených od již zmíněných nebo neodvozených, zcela odlišných cílů.

Stanovené cíle by měly splňovat několik kritérií, zabezpečujících správné fungování systému cílů. Cíle musí být:

Hierarchické - je třeba, aby cíle byly uspořádány od nejdůležitějšího, k těm méně důležitým. Například může být nejdůležitějším cílem podniku zvýšení rentability kapitálu. Toho může být dosaženo zvýšením objemu zisků nebo snížením objemu investovaného kapitálu. Zvýšit zisky lze zvýšením obratu, či snížením nákladů a vyššího obratu lze dosáhnout zvýšením ceny.

Z tohoto příkladu je jasně patrná důležitost hierarchického uspořádání cílů. Je třeba sledovat cíl hlavní a v závislosti na něm určovat a plnit cíle dílčí.

Kvantifikovatelné - pokud je to možné, měly by být cíle kvantifikovány. Tedy na místo „zvýšení zisku“ je třeba určit míru tohoto zvýšení, např. „zvýšení zisku o 5%“. Tato kvantifikace zlepší motivaci, ulehčí řízení a kontrolu dosažení cíle.

Reálné - při stanovení cílů je třeba vycházet ze situační analýzy, tedy z reálných možností podniku a trhu

Konzistentní - je třeba vytyčit si cíle, které se navzájem nevylučují. Společnosti si obvykle stanovují náročnější, hodnotnější, ale reálné cíle, které zajišťují jak vrcholové cíle strategie podniku jako celku (finanční), ale současně dlouhodobě zhodnotí pozici podniku na trhu (povedou ke zvýšení tržního podílu, k posílení image a goodwillu firmy atd.), povedou k co nejefektivnějšímu využití příležitostí či k odvrácení či zmírnění negativních následků hrozby. Takové cíle si podnik může stanovit jen za předpokladu, že jejich koncipování je podloženo solidními podklady získanými v průběhu marketingové situační analýzy.

3.3.1.3.2 Formulace cílů

Při formulaci cílů je účelný diferencovaný postup. Zatímco nadřazené cíle vrcholové strategie podniku jsou chápány spíše jako určitá vůdčí linie pro proces tvorby a výběr strategických variant, konkrétní realizační cíle jsou utvářeny ve vztahu k určité zvolené strategii a určité situaci. Je známo, že různé úrovně cílů je možno znázornit jako pyramidu, kde stupeň a počet konkretizovaných cílů od vrcholu až po základnu se postupně naplňuje podle stále konkrétněji specifikovaných podmínek. I v případě řešení mimořádných strategických situací je nutno sledovat příslušnou hierarchii cílů a hodnotit, do jaké míry ji může nová situace ovlivnit. Nadřazeným - vrcholovým cílem je formulace mise (účel, poslání) podniku, na ní navazuje formulace identity podniku a specifikace podnikatelských principů (podnikové politiky a praxe). Prováděcí cíle vykazují následující posloupnost: vrcholové cíle podniku, cíle funkčních oblastí (jednou z důležitých funkčních oblastí je právě marketingová strategie, vedle ní pak nákupní, výrobní, investiční, finanční, personální atd.), pak již následují dílčí cíle pro určitou

oblast podniku (pro strategickou podnikatelskou jednotku) a základnu tvoří elementární cíle této určité podnikové oblasti (v našem případě pak operace s nástroji marketingového mixu a jejich cíle). Na všech stupních této cílové hierarchie se bude projevovat, v jaké globální situaci se podnik nachází, zda ve fázi „zápasu o přežití“, či ve fázi „sanace a konsolidace“, případně ve fázi „usilování o expanzi“ (dynamizující se rozvoj).

V případě vzniku mimořádné situace, ať již v důsledku změn v makro či mikropodmínkách okolí, či vnitřních změn v podniku a jejich marketingového řešení, je nutno se vyvarovat na jedné straně tomu, aby podnik setrval na původně stanovených cílech (ve všech úrovních), na druhé straně tomu, aby se v určitém stavu cílů vzdal v důsledku změny podmínek a opustil bez reálného důvodu tyto základní cíle.

Často se v souvislosti s hierarchií cílů mluví o zisku jako vrcholové cílové kategorii. V tržním hospodářství je zisk důležitou podmínkou stability a rozvoje každého podniku, a zisky podniků jsou pak předpokladem pro stabilitu a rozvoj společnosti (státu). Přes tento obecný dominantní význam ziskových cílů se ve vyspělých tržních ekonomikách výzkumem dospělo k poznání, že maximalizace zisků ve své absolutní podobě není pro podnik dlouhodobě únosná. Dospívá se k tomu, že vyspělé podniky přisuzují tzv. ziskovým cílům pouze určitý relativní význam (dosažení minimální míry zisku, dosažení přiměřeného zisku...) a zpravidla sledují více cílů současně. S těmi se v případě vzniku mimořádné situace i individuálně operuje tak, ale tak, aby se nenarušila jejich nezbytná vazebnost. Dále jsou uvedeny skupiny a příklady podnikových strategických cílů, které se stávají předmětem zvažování v příslušných i změněných podmínkách. Jde o tyto skupiny cílů:

Cíle týkající se postavení podniku na trhu: podíl na trhu, velikost obrátu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy

Cíle týkající se rentability: zisk, rentabilita z obrátu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu.

Finanční cíle: likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování

Sociální cíle: ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti. Cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení: nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

Z předchozího přehledu zřetelně vyplývá, že pro dosažení cílů týkajících se např. rentability jsou rozhodující cíle v oblasti postavení podniku na trhu. Naplnění finančních cílů vytváří předpoklady pro dosažení cílů „postavení na trhu“ a „rentability“. Sociální cíle představují ve vyspělých tržních ekonomikách stále významnější cílovou oblast podniku. Neméně významné jsou však cíle, které se týkají společenského postavení a prestiže podniku na trhu. Stále je však nutno mít na paměti, že vlastním cílům marketingové strategie, tak jak je to zřejmé z předchozího pohledu na cíle vrcholové strategie podniku, přísluší východisková dominantní řídicí a koordinační funkce. Rovněž platí, že při vlastním výběru, stanovení a formulaci případně korigovaných marketingových strategických cílů je nutno řešit dva okruhy problémů:

Stanovit operabilní dimenze marketingových cílů. Tato operabilita vyžaduje jednoznačný předpis pro měření plnění těchto cílů, čímž se plnění cílů dostává pod kontrolu a umožňuje i žádoucí korekce souvztažných cílů i příslušných marketingových operací s nástroji marketingového mixu.

Je nutné koncipovat tržně orientovaný systém cílů tak, aby různé úkoly korigované marketingové strategie pro nové podmínky byly v souladu s úkoly vrcholové strategie podniku. V případě konfliktu mezi cíli se musí stanovit podle situace i korigovaná stupnice priorit.

Při stanovování dimenzí marketingových cílů je nezbytné specifikovat jasně jejich obsah, rozsah a časové parametry průběhu jejich realizace. Jako cílová veličina má zvláštní místo identifikace přínosu realizace marketingových cílů pro zisk, případně další cíle podniku. Tento přínos může být stanoven ve vztahu k určitému cílovému segmentu trhu, k určité SPJ, k určité skupině výrobků či k jednotlivému dominantnímu

výrobku, skupinám cílových zákazníků apod. Jako marketingové cíle mohou být stanoveny konkrétní jmenovitě úkoly jako je např. vstup na určitý trh, zavedení nového či inovovaného výrobku na trh, snížení cen určitých výrobků a změna kontraktačních podmínek, zajištění významné propagační akce (výstavy, veletrhu atd.) či akce na podporu prodeje, realizace významné akce zajišťující růst prodeje určitého konkrétního výrobku, přestavba či rozšíření distribuční sítě apod. Vedle těchto vesměs ekonomických a organizačních cílů jsou pro marketingovou strategii důležité psychologické či psychografické cíle, které se dotýkají zejména kupního chování. Zde se jedná např. o následující konkrétní cíle: zvýšení stupně publicity podniku, systematické a vhodně orientované působení na vědomí určité skupiny kupujících na určitém trhu, posílení image výrobků u kupujících, působení na zvýšení preference podnikové značky, posílení kupních úmyslů ve vztahu k určitým výrobkům podniku.

K tomu, co bylo uvedeno, bude na místě připojit několik konkrétních příkladů cílů marketingového plánu (strategického projektu):

- dosažení určitého podílu na trhu v určitém tržním segmentu případně na určitém dílčím trhu
- zvýšení objemu prodeje určitého výrobku (skupiny výrobků, SPJ ...) celkem nebo v určitém segmentu trhu
- dosažení vedoucího postavení na trhu
- vstup na nový trh (tržní segment), vstup na trh s novým výrobkem
- rozšíření poptávky na určitém již zvládnutém trhu
- rozšíření distribuční sítě
- snížení rozsahu reklamací
- rozšíření sortimentu služeb poskytovaných zákazníkům, zlepšení jejich kvality
- vyrovnaní sezónních a konjunkturálních výkyvů v prodeji
- snížení marketingových nákladů
- snížení logistických nákladů v distribučním systému
- zrychlení obratu zásob v distribučním systému
- rozšíření forem podpory prodeje
- zdokonalení komunikace se zákazníkem
- zvýšení účinnosti propagace atd.

Je možno uvádět celou řadu dalších příkladů dílčích cílů, prakticky ke všem nástrojům marketingového mixu. Je nutno dbát na to, aby tyto cíle byly jasně formulovány, pokud možno jednoznačně vymezeny jejich dimenze a byly také kontrolovatelné a skutečně také průběžně kontrolovány a vyhodnocovány.

Obecně pro cíle uváděné v marketingovém plánu (projektu) platí zásada jednoznačnosti jejich deklarace, kvantifikace (pokud je možná, účelná a reálná), časového vymezení, vnitřní sladění cílů navzájem, hierarchického uspořádání a náročnosti, ale reálnosti. Důležitým vodítkem při stanovení cílů marketingové strategie je systematizace proměnných, které poskytuje klasifikace nástrojů marketingového mixu, případně dříve uvedená klasifikace podle schopností podniku. Následující příklad ukazuje klasifikaci cílů podle nástrojů marketingového mixu.

| Cíle podle nástrojů marketingového mixu | | | | |
|---|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Výrobní cíle | Servisní cíle | Distribuční cíle | Kontrakční cíle | Komunikační cíle |
| Exklusivní výrobek | Zvýšení dodací pohotovosti | Rozšíření distribuční sítě | Stabilizace cen | Vzbuzení pozornosti |
| Špičkový výrobek | Zlepšení kvality dodávek | Koncentrace distribučních článků | Smluvní ceny | Zvýšení známosti |
| Levný masový výrobek | Urychlení služeb zákazníkům | Zhuštění distribučních oblastí | Změna cenové | Rozšíření povědomí |
| Běžný standardní dostupný výrobek | Zlepšení image služeb | Zvýšení úrovně distribuční sítě | Image | Budování postoje |
| Výrobek s orientací na design | Snížení nákladů služeb | Urychlení logistických procesů | Sjednocení marží | Posílení kupního záměru |
| | Prodloužení garancí | Snížení logistických nákladů | Urychlení platebního procesu | Spokojenost s nákupem |
| | ... | ... | Snížení úvěrového rizika | ... |
| | | | ... | ... |

Tabulka 3 - Cíle dle marketingového mixu

Pramen: Vytvořeno autorem

3.3.1.4 Formulace strategie

Formulace strategie je důležitým manažerským úkolem. Dobře vykonávat marketingovou činnost v podniku znamená dobře vybírat a řídit strategie. Vzhledem k velkému množství prvků, ze kterých se strategie skládají a nepřeborného množství podniků, pro něž jsou strategie navrhovány, je možné každou marketingovou strategií považovat za unikátní. Ovšem zároveň je možné vysledovat mezi různými strategiemi společné prvky. Je to dáno omezeným množstvím základních marketingových nástrojů

a postupů.

Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Je to řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace.

Existuje mnoho druhů marketingových strategií. Marketingové strategie jsou rozděleny do tří základních skupin:

Nákladová priorita: firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu. Firmy, které tuto strategii používají, musejí výborně ovládat inženýrské práce, zásobování a fyzickou distribuci. Nepotřebují však vysokou zručnost v marketingu. Typickým reprezentantem této strategie je společnost Texas Instruments. Problematičnost této strategie tkví v tom, že i řada dalších firem dosahuje nižších nákladů, které mohou snadno poškodit firmu, jejíž základní strategií je dosahování nejnižších nákladů.

Diferenciace: firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Může například usilovat o to, aby získala vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucí firmou ve všech směrech. Pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti. Pokud usiluje o vedoucí postavení v oblasti jakosti, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové kvality, vysoce odborně je sestavovat, pečlivě je kontrolovat atd. Dobrým příkladem je společnost Intel, která neuvěřitelným tempem zásobuje trh novými typy špičkových mikroprocesorů.

Ohnisko soustředění: firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala

potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků. Tak se například společnost Airwalk specializovala na výrobu obuvi pro extrémní sporty.

3.3.1.5 Marketingový mix

Základním cílem podniku je pochopení potřeb zákazníka. Na základě toho připravení správné kombinace marketingového mixu. Jedná se o základní nástroj ke zjištění optimálního rozložení sil k uspokojení zákaznických potřeb.

Termín marketingový mix použil jako první N. H. Borden v roce 1948. Úkolem je zejména vyjádření faktu, že marketingové aktivity v podniku nejsou pouhou sumou částí, ale že se jedná o důležitý celek, který je třeba vzájemně koordinovat.

Prvky marketingového mixu se většinou uvádějí čtyři a označují se jako „čtyři P“. Pod tímto pojmem se rozumí cena (price), výrobek (product), propagace (promotion) a místo (place). Někteří autoři uvádějí i jiné prvky marketingového mixu, jako politická moc či personál, a to v souvislosti se zaměřením marketingového mixu na konkrétnější problematiku (megamarketing, sociální marketing, atd.).

Úkolem managementu je aplikovat co možná nejlepší kombinaci marketingových nástrojů pro daný produkt na cílovém trhu, protože všechny části marketingového mixu slouží k vytváření specifické pozice na trhu. Užitím vhodného marketingového mixu se podnik snaží dosáhnout výhody proti konkurentům, a získat lepší tržní pozici pro vlastní výrobek.

3.3.1.5.1 Prvky marketingového mixu

Produkt (product) – zahrnuje nejen výrobek, tedy fyzické předměty a služby, ale také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř apod. Produkt uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Je třeba na něj pohlížet komplexně, vidět nejen jeho základní

určení, ale zaměřit se také na určení rozšířené o značku, kvalitu, image, balení, služby atd.

Cena (price) – stanovení ceny je pro management nejen obtížné, ale také velmi důležité. Důležité proto, že cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který zajišťuje podniku příjem a obtížné proto, že musí vzít v potaz celou řadu okolností, jak interních tak externích. Mezi interní počítáme samotné náklady (fixní a variabilní) a také zvolené strategie firmy. Mezi externí je možno počítat způsob, jakým vnímá cenu spotřebitel a cenová hladina, kterou stanovuje pro obdobný produkt konkurent. Na základě těchto proměnných se vyvinuly 3 typy stanovování cen, a to orientované na:

3.3.1.5.2 Prvky marketingového mixu

Produkt (product) – zahrnuje nejen výrobek, tedy fyzické předměty a služby, ale také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř apod. Produkt uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Je třeba na něj pohlížet komplexně, vidět nejen jeho základní určení, ale zaměřit se také na určení rozšířené o značku, kvalitu, image, balení, služby atd.

Cena (price) – stanovení ceny je pro management nejen obtížné, ale také velmi důležité. Důležité proto, že cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který zajišťuje podniku příjem a obtížné proto, že musí vzít v potaz celou řadu okolností, jak interních tak externích. Mezi interní počítáme samotné náklady (fixní a variabilní) a také zvolené strategie firmy. Mezi externí je možno počítat způsob, jakým vnímá cenu spotřebitel a cenová hladina, kterou stanovuje pro obdobný produkt konkurent. Na základě těchto proměnných se vyvinuly 3 typy stanovování cen, a to orientované na:

Komunikační mix je tvořen těmito složkami :

- Podpora prodeje
- Reklama
- Prodejní síly
- Public relations

- Direct mailing

Místo (place) – i místo prodeje patří mezi důležité komponenty marketingového rozhodování. Je třeba pod tímto pojmem spatřovat nejen samotné místo prodeje, ale také celý proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase.

3.3.2 Implementace a kontrola

Ani v případě, že společnost vlastní vynikající strategický plán, nemusí být úspěšná. Vše může selhat ve fázi realizace plánu. Úspěch je závislý na sedmi faktorech tzv. „7S“, a to strategii, struktuře a systému (hardware) a stylu, zaměstnancích, dovednostech a sdílených hodnotách (software - podpůrné faktory úspěchu).

Kontrola nebo také zpětná vazba je důležitá vzhledem k dynamice vnitřního i vnějšího prostředí. V každém oboru dochází postupem času ke změnám technologickým, ekonomickým, sociálním atd. Některé nastávají pozvolna a očekávaně, proti tomu některé se dějí náhle a nečekaně. Proto je třeba, aby společnost revidovala své postavení a dle současné situace upravovala implementaci strategie, strategii samotnou a někdy i cíle.

3.4 Marketingový výzkum

Účelem marketingového výzkumu je získávání informací potřebných pro marketingové plánování a rozhodování. Získané informace mapují situaci na trhu, ale zejména se zaměřují na zákazníka. Marketingový výzkum zajišťuje nejen základní informace o tom kdo je zákazník (tedy pohlaví, věk, bydliště, vzdělání atd.), ale také to, kde a co nakupuje či nenakupuje, jak je nebo není spokojen apod. Díky těmto informacím by měl být management schopen lépe vyhovět trhu.

V dnešní společnosti jsou kladeny vysoké požadavky na výzkum a inovace, a to hlavně vzhledem k rychlosti vývoje nových technických zařízení, převahy nabídky nad

poptávkou a také schopnostem konkurence. Ale inovace s sebou nesou také vysoké náklady, a proto je nutné minimalizovat možnost obchodního neúspěchu. Producenti na trhu svádějí boj „o každého zákazníka“ a proto je třeba o něm znát co nejvíce informací.

Proces marketingového výzkumu lze shrnout do následujících sedmi bodů:

- vymezení zkoumaného souboru (objektu a jeho vybraných jednotek (jednotlivců, domácností, organizací))
- vymezení zkoumaného problému (předmětu), který nás zajímá a který máme sledovat
- operacionalizace (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru sledovat, zkoumat
- vytvoření a sledování měřících nástrojů (otázek), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti u každé z jednotek
- vlastní empirické zjištění (měření) u vybraných jednotek
- statistické zpracování, shrnutí (agregace) zjištěných hodnot každé jednotky do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu)
- syntetizující interpretace výsledků a praktická realizační doporučení

Finální produkt výzkumné činnosti by neměl postrádat několik oblastí, a to:

Definici výzkumného problému – ještě před začátkem výzkumné činnosti je třeba si jasně definovat zkoumaný problém. Jestliže se to nezdaří, může dojít k tomu, že zjištěné informace nebudou relevantní vzhledem k řešenému problému (budou se jednoduše týkat problému jiného).

Odhad hodnoty informací – měli bychom se přesvědčit o tom, že chystaný výzkum nám opravdu bude přínosným. Tedy že výsledný efekt (vypovídací schopnost) převáží nad náklady.

Způsob získání dat – můžeme vybírat z následujících čtyř hlavních postupů:

Sekundární analýza interních či externích dat získaných pro jiné účely:

Dotazování – osobní, písemné, telefonické nebo mechanické

Pozorování – osobní či mechanické

Experiment – v laboratorních či reálných podmínkách

Volbu základního souboru a výběrového vzorku – kdy vycházíme z definování celé populace, dále si je třeba uvědomit, kdo a co jsou jednotky, zda výběr bude náhodný, či záměrný a určíme velikost vzorku. Na závěr zvolíme konkrétní postup realizace výběrového plánu.

Odhad časových a finančních nákladů – časovými náklady se rozumí čas, který budou muset výzkumníci obětovat ve prospěch kompletní realizace výzkumu a finančními se rozumí náklady na pracovní sílu, použitý materiál, výpočetní techniku a případně další režijní náklady.

Informace a závěry, které marketingový výzkum poskytuje o trhu, jednotkách na trhu a tržních segmentech, mají význam jak na vstupu, tedy při tvorbě marketingové strategie, tak především na výstupu, tedy při kontrole správnosti provádění marketingových činností, plnění strategického marketingového plánu a celkové marketingové strategie podniku. „Právě marketingová strategie tvoří širší rámec marketingového výzkumu a určuje jeho cílovou orientaci jak po stránce obsahové (předmět výzkumu), tak i objektové (zkoumaný soubor).“¹¹

3.4.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Důležitým rozdělením informací získaných v rámci marketingového výzkumu je také rozdělení na informace kvantitativní a kvalitativní.

¹¹ FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2, str. 74

Jak již samotný kořen slov napovídá, v případě kvalitativního výzkumu jde zejména o kvalitu a v případě kvantitativního o kvantitu. Přesněji to znamená, že „kvantitativní výzkum se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíl značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd. Definování kvalitativní informace je poměrně složité, ale důraz je kladen na porozumění spíše než na jednoduché měření.“¹²

Kvantitativní a kvalitativní výzkum liší čtyřmi důležitými způsoby:

- Typem problému, který mohou řešit
- Metodami výběru
- Metodami a stylem sběru
- Přístupem k analýze a technikou analýzy

Vzhledem k charakteru a náročnosti metod kvalitativního výzkumu, zaměřím se ve své práci pouze na výzkum kvantitativní, nicméně se domnívám, že v marketingové praxi je záhodno brát v potaz oba druhy výzkumů. Mohou se navzájem velmi dobře doplňovat. Například kvantitativní napomůže k odhalení charakteru a rozsahu problému a kvalitativní naznačí cestu k řešení.

Cílem kvantitativního výzkumu je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek respondentů. „Zabývá se měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů, kteří trh vytvářejí. Patří sem fenomény měkké (soft data), jako stanovisko zákazníka a drsné (hard data), jako velikost trhu, podíl značky...“¹³

¹² HAUGE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-811-2, str. 10

¹³ HAUGE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-811-2, str. 77

Získané údaje by měly být systematické a dostatečně objektivní, k tomu přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat.

3.4.1.1 Metody sběru dat

Metody sběru dat při kvantitativním výzkumu lze primárně rozdělit do dvou kategorií, na metody přímého měření a dotazování.

Přímé měření - proti dotazování má tu výhodu, že účastník tohoto výzkumu, o faktu, že je zkoumán, nemusí vědět. Čímž není schopen volně ovlivnit výsledek výzkumu.

Pozorování – provádějí vyškolení pracovníci. Spočívá v prostém pozorování daného jevu (např. výzkumník může strávit den v supermarketu a pozorovat kolik lidí si kupuje šunku a kolik vysočinu nebo kolik aut projede za den kolem naší prodejny automobilů).

Existují dva druhy pozorování, a to zúčastněné nebo nezúčastněné. Rozdíl je v tom, zda je výzkumník přímo mezi pozorovanými jednotkami či nikoliv. Přímému měření může být nápomocna i moderní technika – moderní kamerové systémy, čtečky čárových kódů na pokladnách, fotografie atd.

Experiment – nám umožňuje sledovat chování zákazníka v různých, pro náš výzkum zajímavých, situacích. Zásadním problémem experimentu je, že vedle sledované proměnné existuje spousta dalších proměnných, které není možno efektivně kontrolovat (jako např. počasí, doprava, výplatní termín), není tedy možné zachovat podmínky *ceteris paribus*.

Sekundární informace - do přímého měření bych také zařadil sekundární zdroje informací. To jsou takové, které původně nebyly určeny pro zkoumání daného marketingového problému, ale lze je k tomuto účelu použít (např. statistické ročenky, účetní výkazy, atd.).

Dotazování – zásadním předpokladem úspěchu této metody je standardizace otázek, tedy stejné otázky použité u všech respondentů. Lze je také rozdělit do několika kategorií:

Osobní – v tomto případě se může jednat o klasický dotazník nebo o osobní rozhovor. V případě osobního rozhovoru, vede tento výzkum školený pracovník na předem zvoleném místě. Tato technika se používá zejména v případě řešení složitějších problémů, které je třeba blíže konkretizovat.

V případě klasického dotazníku, může být vyplňování zajištěno i méně kvalifikovanými jedinci. Zkoumaní jednotlivci odpovídají na předem definované otázky. Osobní forma kontaktu zvyšuje návratnost dotazníků a zajišťuje vyšší věrohodnost dat (víme kdo opravdu dotazník vyplňoval).

Telefonické – je v dnešní době velmi rozšířené a je vhodné zejména v tzv. B2B výzkumech (business to business). Stalo se hlavní alternativou osobního dotazování, a to zejména díky nižším nákladům a vyšší operativnosti. Hlavní nevýhodou telefonického dotazování je nemožnost získat určitý druh informací, zejména těch, kde je potřeba vizuální kontakt (např. ukázat produkt).

Samovyplňovací – do této kategorie spadá klasický dotazník. Tento dotazník je distribuován poštou nebo v dnešní době prostřednictvím sítě internet (e-mailem, vystaven na webu atd.). Hlavní výhodou této metody jsou nízké náklady a možnost oslovit velké množství respondentů. Na druhou stranu přicházíme o možnost kontrolovat, kdo nám dotazník ve skutečnosti vyplnil a hlavním nedostatkem je nízká návratnost. Za úspěch se považuje návratnost mezi 10 až 30%.

4 Praktická část

4.1 Historie společnosti

Společnost C&K, spol. s r.o. (dnes již C&K, a.s.) byla založena v říjnu roku 1992. Prvotním impulzem bylo mezinárodní setkání se strategickým partnerem z Japonska, které se uskutečnilo v září 1992 na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, na základě zprostředkovaného kontaktu z Toyoty Deutschland. Klíčové jednání vyústilo v podpis smlouvy o spolupráci. Na základě této smlouvy se C&K a.s. stala oficiálním zastoupením značky Toyota v tehdejší ČSFR. K udělení dealerské licence umožňující prodej však bylo nutné dosáhnout určitých cílů, Jedním z těchto bodů bylo vybudování prostor, které by odpovídaly veškerým standardům, které japonský výrobce požadoval a jež by značku důstojně reprezentovaly.

C&K tedy na základě výsledků jednání z roku 1992 začala připravovat půdu pro vstup japonské automobilky TOYOTA na český a slovenský trh. Cílem této práce bylo provést detailní průzkum trhu a vyhodnotit jeho potenciál. Na základě výsledků tohoto průzkumu došlo k rozhodnutí, které modely z portfolia značky budou pro český trh vhodné. Dalším důležitým úkolem bylo vyřešení otázky české legislativy. C&K tedy začala velmi pečlivě pracovat na homologaci jednotlivých modelů, tak aby z legislativního hlediska nic nebránilo dovozům vozů a jejich následné registraci v ČSFR.

Provedení všech těchto kroků vedlo v lednu roku 1993 k udělení dealerské autorizace. V tomto roce vstoupila Toyota oficiálně na náš trh a společnost C&K se stala prvním a v té době jediným autorizovaným dealerem této značky v tehdejší ČSFR.

C&K se dařilo úspěšně operovat na svém trhu, což mělo za následek vzrůstající tendenci prodeje nových vozů. V roce 1992 bylo prodáno 40 vozů, v roce 1993

devadesát vozů, v roce 1994 sto čtyřicet vozů a o rok později již dokonce sto šedesát vozů.

Prostory, které od roku 1992 společnost využívala ke své činnosti nebyly s narůstajícím objemem zakázek dostačující. Vedení společnosti vycítilo další obchodní potenciál v oblasti servisu vozů. Z tohoto důvodu bylo vybudováno nové sídlo společnosti na adrese Vídeňská 100, které umožnilo nabízet zákazníkům další služby jako servis, pneuservis, ruční mytí vozů, skladovací prostory a servisní zázemí. Vznikl tak areál o celkové rozloze 8.000 m².

V druhé polovině roku 2001 došlo k rozšíření portfolia nabízených značek japonských vozů o značku Subaru. Od r. 2001 tedy C&K zastupuje tři značky, kterými jsou Toyota, Lexus (luxusní divize značky Toyota) a Subaru.

Nárůst požadavků výrobce směřující k vybavení budov vyústil v roce 1993 v rozsáhlou rekonstrukci areálu na Vídeňské ulici. Byla provedena zásadní úprava prostor autosalónu i servisních a skladových prostor podle nejnovějších směrnic Toyoty. Tato rekonstrukce probíhala ve spolupráci s Toyotou Motor Europe, která automobilku zastupuje v Evropě. Díky rekonstrukci vzniklo nejmodernější dealerství značky Toyota v celé Evropě. Jednalo se modelové dealerství na základě kterého byly později budovány ostatní dealerství značky po celé Evropě.

Na konci roku 1994 došlo k transformaci ze společnosti s ručením omezením na akciovou společnost.

Další zvyšování standardu, které automobilka nově začala klást na prodej a servis vozů Lexus, vedly k rozhodnutí o výstavbě dalšího areálu zaměřeného především na vozy této značky. Budování nového areálu na ulici Maříkova, nedaleko obchodního domu Globus, probíhalo v roce 2005 a 2006, kdy došlo ke kolaudaci a slavnostnímu otevření. Spolu s prodejní a servisní částí zaměřené na vozy Lexus byl v těsné blízkosti vybudován také zcela nový showroom pro vozy Toyoty, který opět splňoval ty nejmodernější standardy a požadavky výrobce. Stejně jako v roce 1993 i v případě

dealerství značky Lexus se jednalo o pilotní projekt, který byl unikátní v rámci celé Evropy. Na základě zkušeností jsou nyní budovány showroomy značky Lexus po celé Evropě.

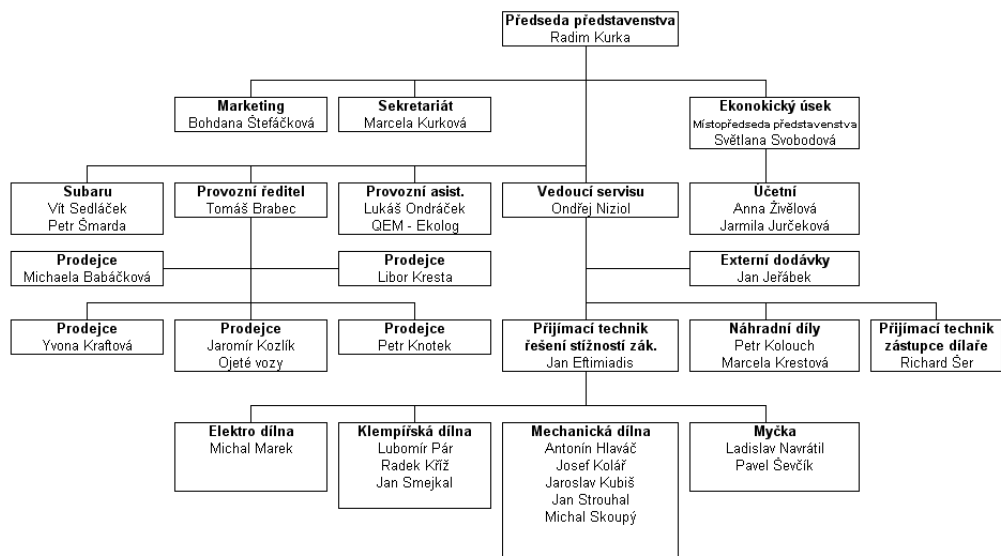
Rok 2009 přinesl C&K další růst. Od počátku roku došlo k převzetí společnosti Toyota Hukr, čímž se C&K stala jediným dealerem vozů Toyota v Brně a jeho okolí.

C & K. v roce 2002 úspěšně zavedla Certifikát jakosti ISO 9001 - 2001 a Certifikát CQS tak, aby nabídla svým zákazníkům co nejkvalitnější služby v oblasti prodeje a servisu motorových vozidel. V srpnu roku 2006 došlo k procesu recertifikace, kdy byl zaveden nový systém řízení, jež obsahuje požadavky systému managementu jakosti tak zvaných CQS, v rozsahu norem ČSN ISO 9001 a systému environmentálního managementu EMS v rozsahu norem ČSN ISO 14001. Držitelem těchto certifikátů je společnost dodnes a dodržování těchto norem je každoročně zkoumáno nezávislým auditem.

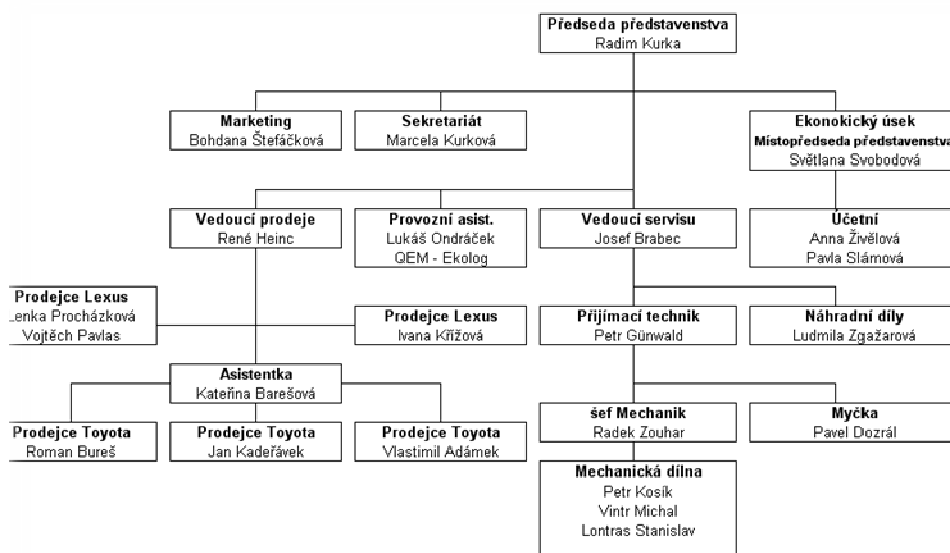
4.2 Profil společnosti

C&K a.s. je v současnosti jedním z největších dealerů značky Toyota v ČR. V současné době společnost disponuje třemi autosalóny značky Toyota, jedním autosalónem pro značku Subaru a jediným autosalonem v ČR, který je certifikovaný pro prodej vozů Lexus. Díky velmi náročným požadavkům výrobce je tedy C&K v současné chvíli jediným autorizovaným dealerem vozů Lexus v celé ČR.

V oblasti servisu C&K dvakrát obdržela titul autoservis roku, konkrétně v letech 2004 a 2007.



Obrázek 2 - Organizační schéma Vídeňská



Obrázek 3 - Organizační schéma Maříkova

Společnost v tuto chvíli nabízí ucelený komplet služeb z mnoha oblastí, které souvisí a automobilovým průmyslem.

Hlavními oblastmi působnosti jsou:

- Prodej nových vozů

- Servis vozů
- Autopůjčovna
- Pneuservis
- Autobazar
- Poradenství v oblasti pojištění
- Poradenství v oblasti financování
- Ruční mytí vozů

Dle výpisu z obchodního rejstříku má C&K oprávnění podnikat v těchto oborech:

- Obchodní činnost - koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkovatelská činnost
- Pronájem motorových vozidel
- Opravy motorových vozidel
- Opravy karoserií
- Opravy ostatních dopravních prostředků
- Reklamní činnost

Právní formou společnosti C&K je akciová společnost. Základní kapitál společnosti je 2.100.000,-Kč. Tento základní kapitál je rozdělen do 200 kusů akcií na jméno s jmenovitou hodnotou 10.500,-Kč, které jsou v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné.

4.3 Situační analýza

Z teoretické části této diplomové práce vyplívá, že postavení obchodní společnosti může ovlivnit mnoho faktorů. Tyto faktory se dají rozdělit dle místa vzniku do dvou skupin. Jedná se faktory vnitřní a vnější.

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém se společnost nachází a kde podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost a

zkoumání vnitřního prostředí společnosti (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, image, umístění, organizační struktura a podobné faktory), její schopnosti výrobky tvořit vyvíjet, inovovat, produkovat a prodávat.

Smyslem situační analýzy je nalezení správného poměru mezi vhodnými příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a mezi schopnostmi a zdroji společnosti.

Obsah situační analýzy bývá skryt po označením 7C. Označení je zkratkou názvů sedmi oblastí jimž se věnuje. Jsou to faktory: country, chmate / context, company, customers, competitors a cost.

4.3.1 Země podnikání (Country) – Národní specifika

C&K operuje na trhu v ČR a též příležitostně obchoduje se zeměmi spadající do EU. Většina realizovaných obchodů jsou pouze v rámci ČR. Právě probíhající ekonomická recese donutila vládu ČR ke změně legislativy v oblasti automobilového průmyslu, která byla ekonomickou krizí velmi citelně zasažena.

V ČR tak s platností od 1.4.2009 vstoupil zákon, který právníkům osobám a podnikatelům, kteří jsou plátcí DPH umožňuje provést odpočet DPH z jakéhokoliv vozu. Dříve tato možnost existovala pouze u tzv. verzí N1, kdy bylo nutné do vozů montovat dělicí přepážky. Další nevýhodou pak byl fakt, že tato možnost přestavby na verzi N1 se týkala pouze některých vozů, které svými parametry splnily zařazení do této skupiny. Kritériem pro zařazení do vozů s možností odpočtu DPH byl poměr nosné hmotnosti nákladu a osob. Aby vozy mohly být do této kategorie zařazeny docházelo u mnoha modelů ke snižování obsaditelnosti z původních pěti cestujících na čtyři, což pro mnohé zákazníky znamenalo značnou komplikaci. Díky dnešní jednoduché legislativě byly všechny tyto negativa odstraněny. Dopad legislativy se příznivě odrazil ve skokovém nárůstu prodeje v měsíci dubu.

4.3.2 Makroekonomické faktory (chmate / context)

Celosvětová ekonomika zažívá období nebývalé recese, která byla způsobena neúnosnou situací v USA v oblasti hypotéčního trhu. Tato recese se velmi rychle rozšířila do všech zemí po celém světě a zasáhla téměř veškeré obory, automobilový průmysl nevyjímaje. Devízou značky Toyota je její velikost. Jedná se o největší a nejstabilnější automobilovou společnost na světě. Její silné postavení jí pomáhá snížit následky ekonomické krize. Avšak okolnosti, které momentálně na trhu působí automobilku donutily výrazně zlevnit své vozy, aby v náročné konkurenci obstála. Toto celosvětové snížení ceny vozů mělo za následek zvýšení poptávky po vozech. Vlivem těchto faktorů jsou nyní ceny vozů na historicky nejnižší úrovni.

4.3.3 Společnost (Company)

C&K má za sebou velmi dlouhou historii. Díky své dlouhé historii má velmi silnou pozici v případě vyjednávání se svými dodavateli a relativně také zákazníky. V současné chvíli v C&K dochází ke změnám v její organizační struktuře s cílem vytvořit systém, který by byl co nejprůhlednější a též co nejefektivnější.

4.3.4 Zákazníci (Customers)

Zákazníci jsou z různých společenských vrstev a každý ze zákazníků má své požadavky a nároky. Filozofií společnosti je přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně, aktivně a snažit se o maximální možnou úroveň profesionality. Základem budování dobré image společnosti jsou spokojení zákazníci, kteří se rádi vrací.

Zákaznická spokojenost je ověřována též ze strany dodavatele Toyoty Motor Czech a je součástí bonusového finančního hodnocení C&K. Výsledky průzkumu zákaznické spokojenosti jsou též implementovány a zohledňovány v systému odměňování každého pracovníka ve společnosti.

4.3.5 Konkurenti (Competitors)

Konkurence v tomto oboru je dvojího typu. Prvním typem konkurence jsou společnosti, které nabízejí naprosto shodný produkt. V případě Subaru je tato konkurence velmi silná. U značky Toyota má C&K dominantní postavení v rámci celého regionu jižní Moravy. V oblasti konkurence u značky Lexus je na tom C&K nejlépe. Již dva roky je jediným autorizovaným prodejcem těchto vozů v ČR. V průběhu tohoto roku však přibude autorizovaný prodejce v Praze. Na celou republiku tak budou připadat dvě autorizovaná dealerství.

Druhý typ konkurence představují dealeri ostatních značek vozů. Jedná se o nepřímou konkurenci. Zde je výsledné zákaznické rozhodnutí vždy postavené na několika prvcích. Snahou C&K je maximální spokojenost zákazníků při jakémkoliv kontaktu se společností.

4.3.6 Cena (Cost)

Cenová politika je u každé automobilové značky jiná. Každá značka má své ceníkové ceny vozů. To jsou doporučené ceny výrobcem. V praxi je však finální cena vždy výsledkem jednání mezi zákazníkem a prodejním konzultantem. V případě levnějších vozů značek Toyota a Subaru zde není takřka žádný prostor na udělování slev zákazníkům a tyto vozy jsou prodávány většinou za ceníkové ceny. U luxusnějších a dražších vozů se prostor pro případnou slevu zvyšuje.

Cenová politika japonských výrobců se však od cenové politiky, kterou uplatňují evropští výrobci velmi liší. Zatímco japonští výrobci do svých vozů dávají velmi bohatou standardní výbavu, evropští konkurenti využívají nízkých úrovní standardních výbav vozů s cílem co nejnižší počáteční ceny. Na první pohled jsou tak evropská auta oproti svým konkurentům levnější, při porovnání stejných výbav jsou většinou levnější asijské výrobci.

Cenová politika se také liší ve výši poskytovaných slev. Evropští výrobci vozů mají velmi vysoké ceníkové ceny, ze kterých však dokáží nabídnout vysoké procentuální

slevy. Japonští výrobci mají ceny posazen výrazně níže, avšak slevy, které je možné zákazníkům nabídnout nejsou tak vysoké.

4.4 Analýza prostředí společnosti

Analýza prostředí společnosti je většinou první fází provádění marketingové situační analýzy. Prostředí je soubor okolností, ve kterém společnost existuje, kde podniká a které ji ovlivňuje. Na chování každé obchodní společnosti okolí působí jak pozitivními, tak negativními vlivy, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku.

Marketingové prostředí je velmi dynamické. V tomto prostředí se objevuje a zaniká mnoho příležitostí i hrozeb. Úkolem vedení firmy je identifikovat tyto faktory, objektivně posoudit jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy jak v současnosti, tak v budoucnu. Včasná reakce na měnící se prostředí je vhodným nástrojem pro zajištění kontinuální prosperity.

V rámci „implementace“ strategie můžeme hovořit o třech krocích procesu strategického řízení:

1. krok – provedení strategických analýz (získání vstupů pro proces strategického řízení)
2. krok – výběr a formulace strategie
3. krok – vlastní implementace strategie, tedy její realizace

Manažerský přístup ke strategii musí být dynamický, flexibilní a inovační. Management musí pochopit mocnou roli, kterou v organizaci hrají hodnoty a cíle, důležitost strategického procesu z hlediska komunikace. Musí pochopit důležitou roli intuice, tichých znalostí, „učení se děláním“. To vše může doplnit „vědeckou“ analýzu. Také strategické řízení postrádá všeobecně přijímané, vnitřně konzistentní, empiricky ověřené jádro teorie. Účelem strategické analýzy proto není poskytnout odpovědi, ale pomoci pochopit problém. Mnohé z analytických technik jsou jednoduše rámcem

k identifikaci, klasifikaci a pochopení zásadních faktorů, které ovlivňují strategická rozhodnutí.

4.4.1 Analýza vnějšího okolí

Tato analýza se zaměřuje na hodnocení externích faktorů působících na společnost. Těchto faktorů je velké množství různých druhů. Hodnocením vnějšího okolí se zabývá především STEP analýza.

4.4.1.1 STEP analýza

Tato metoda spočívá v hodnocení vlivu vnějších faktorů (faktorů globálního prostředí) na chod firmy a to v následujících segmentech:

S - společenské (sociální) faktory

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, spádová oblast firmy, zájem o vozidla, vztahy mezi firmami v regionu apod.

T - technické (technicko-technologické) faktory

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na tuto firmu.

E - ekonomické faktory

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod

firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů školy a školského rozpočtu jako celku.

P - politicko-právní faktory

Jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí.

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy.

4.4.1.2 Firemní STEP analýza

S – Mezi hlavní sociální faktory, v této oblasti, patří důraz na životní styl, životní úroveň a zařazení do společnosti. Brno tvoří průmyslové, obchodní, kulturní a vzdělávací centrum jižní Moravy a správní centrum Jihomoravského kraje. Žije zde cca 366 tis. obyvatel (údaj k 31.12.2008).

C&K má své pobočky v městských částech Brno – Řečkovice, Brno – Dolní Heršpice a Brno - Centrum. Všechny tři pobočky se nacházejí v blízkosti velkých obchodních center s mnoha zákazníky a návštěvníky. Tyto tři pobočky jsou jediné autorizované dealerství značky Toyota v Brně a jeho okolí. Navíc autosalon Lexus je jediný svého druhu v České republice. Její působení je tedy patrné v rámci celé České republiky.

T – Modernizace a inovace zařízení umožňují mateřské společnosti výrobu ve vyšší kvalitě s ohledem na životní prostředí (hybridní systémy). Z důvodu zajištění kvality výroby a kvality výstupních kontrol jsou všechny vozy značky Lexus vyráběny v jednom produkčním závodě v Japonsku. V současné chvíli je automobilka Lexus jedinou automobilkou na světě, která nabízí vozy disponující plně hybridní systémem u vozů vyšší střední třídy, luxusních vozů a luxusních SUV.

E – Kupní síla obyvatelstva v České republice roste. Lidé mají více peněz, mohou tedy více investovat do nákupu osobních automobilů. Cenová politika je dělána s ohledem na ceny největších konkurentů. Ceníkové ceny vozů jsou obvykle stanoveny kolem 10% pod ceníkovou cenou konkurence. Již zmiňovaná změna legislativy, která je platná od dubna 2009 navíc umožňuje pro registrované plátce DPH odpočet DPH z jakéhokoli vozu.

P – Na rozdíl od ostatních zemích EU není v České republice nabízen žádný daňový bonus či zvýhodnění v případě nákupu vozu s hybridní technologií. Výhodou v průběhu užívání je však bezesporu fakt, že z těchto vozů není nutné platit silniční daň. Hybridní vozy jsou od této daně osvobozené. Výše silniční daně však v porovnání s cenami hybridních vozů nehraje příliš důležitou roli.

4.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se soustředí na hodnocení interních faktorů, které na společnost působí a které ovlivňují její chování. Vnitřní faktory jsou několika druhů. Hodnocením vnitřních faktorů je naplní marketingového mixu.

4.4.2.1 Marketingový mix

| | |
|-------------------|--|
| PRODUKT | <p>Produktem, který společnost nabízí je zprostředkování prodeje osobních automobilů značek Toyota, Lexus a Subaru. Celkem se jedná o 12 modelů značky Toyota, 5 modelů značky Lexus a 8 modelů značky Subaru.</p> <p>Dodatečným produktem jsou servisní služby, služby pneuservisu, ručního mytí vozů a autopůjčovny</p> |
| CENA | <p>Prodejní cena každého vozu je stanovována vždy individuálně na základě většinou osobního jednání zákazníka s prodejcem. C&K nabízí výraznější slevy v případě odběru většího množství vozů a další cenové pobídky pro strategicky důležité zákazníky. Ceníkové ceny se pohybují v rozmezí 239.900,-Kč za vůz Toyota Aygo ve standardní výbavě až po částku 3.489.000,-Kč za vůz Lexus LS600 L v plné výbavě.</p> <p>Cena servisních a ostatních doplňkových služeb se řídí dle platných ceníků. Všechny servisní úkony jsou časově normovány. Časová norma vynásobena hodinovou sazbou představuje výslednou cenu. Cenová sazba za hodinu se liší v závislosti na značce a modelu vozu. Obecně lze konstatovat, že s rostoucí cenou vozu roste též hodinová sazba servisu. Hodinová sazba se pohybuje v rozmezí 500,- Kč za hodinu u nižších modelů značky Toyota až po částku 2.300,-Kč za hodinu práce u vozu Lexus LS600h.</p> |
| PROMOTION | <p>Pro propagaci svých výrobků a služeb se společnost C&K snaží ve spolupráci se svým dodavatelem maximálně využít všech dostupných kanálů. Je využíváno inzerce v celorepublikových denících, inzerce ve specializovaných denících, billboardů a bigboardů, televizní reklamy, propagačních akcí, internetových stránek.</p> |
| DISTRIBUCE | <p>Individuální přístup k zákazníkům, osobní jednání a převzetí za asistence obchodního zástupce. V případě zájmu zákazníka o převzetí vozu je možné využít možnosti převzetí vozu na jakékoliv adrese v ČR.</p> <p>C&K též nabízí možnost vyzvednutí vozu na servisní prohlídku v místě zákazníka a zanechání náhradního vozu. Po provedení servisu vůz může být opět bezplatně přivést zákazníkovi na požadovanou adresu.</p> |

Tabulka 4 - Marketingový mix 4P

4.4.2.2 Portfolio analýza

Jednou z nejznámějších používaných metod je analýza BCG, někdy také nazývaná matice růstu. Portfolio firmy znázorňuje matici, ve které můžeme předmět podnikání firmy rozdělit do čtyř skupin. Matice je konstruována ve dvou dimenzích, v horizontální poloze je vyjádřen relativní podíl na trhu, ve vertikální tempo růstu trhu. Výrobky umístěné ve skupinách můžeme charakterizovat následovně:

Hvězdy – výrobky s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu

Dojné krávy – tyto výrobky jsou charakterizovány vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu

Otazníky – mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina výrobků svou existenci začíná v této skupině

Psi – tato skupina výrobků se vyznačuje nízkým podílem na trhu, jsou neperspektivní, jejich výroba je obvykle ztrátová nebo málo rentabilní.

Portfolio analýza je vhodnější pro výrobní podniky než pro společnosti zabývající se obchodem. Vedení podniku se může pokusit získat větší podíl na trhu pro své výrobky ze skupiny „hvězd“ a „otazníků“ pomocí investování.

4.4.2.2.1 Implementace portfolio analýzy

Hvězdy

Mezi hvězdy patří bezpochyby všechny modely disponující hybridní technologií. Všeobecný růst důrazu společnosti v oblasti ekologie a zodpovědnosti společnosti vůči životnímu prostředí má za následek vzrůstající zájem o tyto vozy disponující alternativním pohonem. Jedná se o kombinaci benzínového motoru a elektromotorů. Výhodou tohoto řešení je zvýšení výkonu vozu na straně jedné a snížení spotřeby a emisí na straně druhé. Ve výrobním portfoliu, které C&K nabízí se jedná o vozy Toyota Prius, Lexus GS450h, LS600h a RX400h. U vozů Lexus představuje prodej hybridních vozů 40% z celkového objemu prodeje.

Otazníky

Do skupiny otazníků lze zařadit jakýkoliv nový model. V případě příchodu nového modelu, nebo inovovaného modelu, vždy se objeví vzrůstající zájem o tento model a též vzrůst prodeje tohoto modelu. V tomto roce se dá mluvit o vozech Toyota Urban Cruiser, Toyota Avensis, Toyota Verso, nová generace vozu Lexus RX a IS – CC.

Dojné krávy

Do této skupiny spadají nejvíce oblíbené modely, které jsou již delší dobu na trhu, ale mezi zákazníky jsou stále oblíbené. U vozů Toyota tuto skupinu reprezentují modely Yaris a RAV4, u značky Lexus potom modelová řada IS.

Psi

Ve skupině psi se nacházejí vozy, které jsou dlouho na trhu a z pohledu zákazníků nejsou příliš oblíbené a poptávané. Do skupiny psů jednoznačně spadají vozy Toyota Auris a Lexus GS.

4.4.3 SWOT analýza

Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje.

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <p>Dlouhá tradice +</p> <p>Četné zkušenosti v oboru ++</p> <p>Dominantní postavení na trhu v oblasti jižní Moravy +++</p> <p>Dlouhá otevírací doba včetně sobot</p> <p>Dobrá image společnosti ++</p> <p>3 pobočky v různých částech Brna</p> <p>Kvalifikovaný personál +</p> <p>Servis 24 hodin +</p> <p>Nabídka komplexních služeb +</p> <p>Jediný autorizovaný dealer značky Lexus v ČR +++</p> <p>Nadstandardní vztahy s výrobcem</p> <p>Celkový růst trhu +++</p> <p>Kvalita a spolehlivost prodáváných vozů</p> <p>Nabídka vozů s hybridní technologií</p> | <p>Vysoká konkurence -</p> <p>Mnoho substitutů</p> <p>Financování vlastních i zákaznických vozů pomocí úvěru</p> <p>Vysoké provozní náklady celé společnosti -</p> <p>V některých případech ne zcela jasná komunikace mezi pobočkami --</p> <p>Vzájemná rivalita jednotlivých poboček</p> <p>Požadavky zákazníků na slevy</p> <p>Nutnost dodržování standardů výrobce</p> <p>Nutnost dodržovat prodejní a servisní plány</p> <p>Špatná navigace-</p> |
| Příležitosti | Hrozby |
| <p>Kvalitní a poutavá propagace +++</p> <p>Změna legislativy umožňující odpočet DPH ze všech vozů +++</p> <p>Budování povědomí a dobré pověsti +</p> <p>Doporučení zákazníků ++</p> <p>Celkový růst trhu+</p> <p>Rozšíření se do dalších oblastí ČR</p> <p>Uvažované zavedení šrotovného+</p> <p>Oslovení firemní klientely</p> <p>Příchod nových modelů</p> | <p>Ekonomická recese ---</p> <p>Neochota potenciálních zákazníků investovat do nových vozů -</p> <p>Hrozba substitutů značek</p> <p>Akční a servisní kampaně konkurence --</p> <p>Vyšší cena ve srovnání s konkurenty</p> <p>Chystané otevření dalšího dealerství vozů Lexus v tomto roce ---</p> <p>Konzervativnost zákazníků a často se objevující příklon k evropským vozům</p> |

Tabulka 5 - SWOT analýza

4.4.3.1 Silné stránky

4.4.3.1.1 Dlouhá tradice

Jednou ze silných stránek společnosti je dlouhá tradice. Zákazníci mají tendenci v případě spokojenosti nakupovat vůz u stále stejného prodejce. S narůstající spokojeností zákazníka úměrně narůstá i loajalita k značce vozu. Výhodou dlouhé tradice je tedy široká základna zákazníků, z nichž se mnozí vracejí a realizují další nákupy vozů. Kromě těchto možných příjmů stávající zákazníci přinášejí zisk i na servis. Další výhodou dlouhé tradice je vysoká míra důvěryhodnosti nových zákazníků k firmě s dlouholetou tradicí.

4.4.3.1.2 Četné zkušenosti v oboru

S dlouholetou tradicí souvisí i četné zkušenosti vedení i zaměstnanců v oboru. Tyto zkušenosti pomáhají řešit každodenní administrativu, ale také nestandardní situace a případné problémy. S vysokou úrovní zkušeností souvisí také vysoká úroveň profesionality, která napomáhá úspěšně plnit stanovené cíle a plány.

4.4.3.1.3 Dominantní postavení na trhu v oblasti jižní Moravy

Jednou z nejsilnějších stránek firmy C&K je její dominantní postavení v oblasti jižní Moravy. Zde je C&K jediným autorizovaným dealerem pro značku Toyota. Je také současně jediným autorizovaným dealerem značky Lexus v celé ČR. Toto dominantní postavení umožňuje geograficky oslovovat velmi široké území s velkým počtem zákazníků. V rámci značky Toyota v celém kraji není jediná přímá konkurence. U Lexusu potom C&K představuje jedinou možnost pro zákazníky, kteří chtějí vůz s původem v ČR, českou servisní knížkou a českými asistenčními službami. Dá se tedy s jistotou nadsázkou hovořit o určitém druhu monopolního postavení.

4.4.3.1.4 Dlouhá otevírací doba včetně sobot

Každý ze salonů otevírá v pracovní dny shodně v 8:00. Od pondělí do pátku je provozní doba servisu do 17:00 a prodejní části do 18:00. Díky devíti, respektive desítihodinové pracovní době mohou kterýkoliv ze salonů navštívit také potencionální zákazníci z řad pracujících zaměstnanců.

Pokud má kterýkoliv ze zákazníků zájem o návštěvu o víkendu, může kteroukoliv sobotu využít otevírací dobu od 9:00 do 12:00. Po vzájemné domluvě potencionálního zákazníka s prodejcem je možné sjednat schůzku i mimo tyto otevírací doby. Tuto možnost někdy využívají podnikatelé a majitelé společností, kteří jsou pracovně velmi vytíženi.

4.4.3.1.5 Dobrá image společnosti

C&K se snaží o dlouhodobé budování dobré image, což se jí relativně velmi daří. Výhradní dodavatel vozů společnost TMCZ vyhodnocuje zákaznickou spokojenost týkající se servisní i prodejní části obchodu. Dle posledních výsledků obsadila C&K druhou pozici v spokojenosti zákazníků s prodejem a čtvrtou pozici ve spokojenosti se servisem. K dobré image společnosti také přispívá její dobročinné aktivity, ale také na příklad titul Autoservis roku, který již získala dvakrát.

4.4.3.1.6 Tři pobočky v různých částech Brna

Brno svými pracovními příležitostmi nutí mnoho lidí s blízkého i širšího okolí dojíždět za prací. Každá z provozoven je blízko velmi frekventovaných komunikací, kterými lidé jezdí do práce, či z práce. Další výhodou rozmístění poboček je jejich relativně velká vzdálenost. Díky velké vzdálenosti si pobočky příliš nekonkurují. Pobočka Vídeňská svojí pozicí oslovuje zákazníky přijíždějící do Brna z jihu, provozovna Maříkova potom zákazníky ze severu a pobočka Zvonařka je v centru města.

4.4.3.1.7 Kvalifikovaný personál

Každý ze zaměstnanců prochází velmi častými, náročnými školeními, které se každého snaží maximálně informovat, stimulovat a motivovat. Základním požadavkem kladeným na zákazníky je vysoká míra profesionality a nezaujatosti. Zaměstnanec

představuje v očích zákazníka pojítko s celou společností. Z toho důvodu C&K vynakládá ročně mnoho finančních prostředků právě do oblasti školení personálu.

4.4.3.1.8 Servis 24 hodin

Ke každému z vozů je zdarma dodávána asistenční služba výrobce. Tato asistenční služba má zřízenou bezplatnou linku, na které je v nepřetržitém provozu odpovědný pracovník připravený řešit jakýkoliv problém zákazníka. V případě jakýchkoliv potíží se tak majitel vozu může obrátit na tuto linku, kde mu bezplatně po dobu tří let poskytnou pomoc v kterýkoliv čas a na kterémkoliv místě.

4.4.3.1.9 Nabídka komplexních služeb

C&K nabízí komplexní služby týkající se automobilového průmyslu. Prodej nových i použitých vozů, výkup vozů, opravy a záruky vozů, služby pojištění, finanční služby, služby odtahové společnosti a zastupování na magistrátu. Díky této ucelené nabídce služeb může zákazník využít kteroukoliv se služeb. Na příklad v případě prodeje výměny stávajícího vozu za nový může zákazník vše vyřešit s jednou společností, která se postará o všechny náležitosti.

4.4.3.1.10 Jediný autorizovaný dealer značky Lexus v ČR

V oblasti vozů značky Lexus je naprosto nejsilnější stránkou dosavadní monopolní postavení v rámci ČR na prodej těchto vozů. Dodavatelská společnost vyžaduje dodržování velmi přísných standardů. Jednou z podmínek je též vystavení zcela nové, ekologické provozovny. Díky nutnosti této velmi vysoké počáteční investice je zatím C&K monopolní společností.

4.4.3.1.11 Nadstandardní vztahy s výrobcem

Velmi silná pozice v počtu prodejů vozů Toyota a monopolní postavení v oblasti prodejů vozů Lexus spolu s dlouhou tradicí společnosti přispívají k velmi dobrým osobním vztahům mezi dodavatelem a C&K. Díky těmto nadstandardním vztahům lze

lépe prosazovat rozvojové myšlenky, jako například aplikace nové marketingové strategie, na které se dodavatel finančně spolupodílí.

4.4.3.1.12 *Kvalita a spolehlivost prodávaných vozů*

Obě japonské automobilky, které C&K a.s. zastupuje staví svoji image na spolehlivosti a kvalitě zpracování vozů. V nezávislých žebříčkách spolehlivosti značka Toyota a Lexus obsazují tradičně nejvyšší příčky. Vysoká kvalita vozů vede nejen k vysoké loajalitě stávajících zákazníků, ale také přispívá k růstu zákaznické základny.

4.4.3.1.13 *Nabídka vozů s hybridní technologií*

Vozy disponující hybridní technologií představují další diferenciaci obou automobilek od ostatní konkurence. Nejenom vlivem Evropské Unie narůstá tlak na emise a ekologické cítění běžného obyvatelstva. Hybridní vozy tak představují velmi dobrou reprezentaci pro ekologicky smýšlející zákazníky, nebo pro společnosti podnikající v oblasti ekologie.

4.4.3.2 Slabé stránky

4.4.3.2.1 *Vysoká konkurence & Mnoho substitutů*

Oblast automobilového je jednou z oblastí s nejvyšší mírou konkurence. Konkurenci představují autosalony stejné značky v dalších částech ČR, ale také ostatní automobilky a jejich zastoupení a v neposlední řadě také dovozy z ostatních zemí EU, které jsou díky stávající legislativě velmi jednoduché. Nepřímou konkurenci potom představuje trhu s použitými vozy.

4.4.3.2.2 *Financování vlastních i zákaznických vozů pomocí úvěru*

C&K k financování svých předváděcích vozů, ale také k financování zákaznických vozů, před jejich zaplacením samotným zákazníkem, využívá úvěrového financování.

Tato forma financování nezatěžuje cash flow společnosti, ale na druhou stranu přináší dodatečné náklady spojené s úročením těchto úvěrů. V praxi se také občas stává, že společnost C&K má naplněný úvěrový rámec a případné proplacení vozu dodavateli se tímto opozdí.

4.4.3.2.3 Vysoké provozní náklady celé společnosti

S velikostí společnosti souvisí také vysoké provozní náklady. Vlivem historických rozhodnutí, které byla velmi často dělána spíše na základě citu, než na základě objektivních skutečností docházelo k neúměrným nárůstům provozních nákladů. V minulosti se vedení společnosti příliš nezajímalo o optimalizaci nákladů. Probíhající ekonomická recese však tento fakt změnila. V průběhu tohoto dostali jednotlivý ředitelé za úkol optimalizaci nákladů jednotlivých poboček. I přes probíhající proces optimalizace jsou provozní náklady firmy stále vysoké.

4.4.3.2.4 V některých případech ne zcela jasná komunikace mezi pobočkami

Tři pobočky, z nichž každá má svého provozního ředitele a své zaměstnance dochází v praxi často k nepříliš jasné komunikaci. Tento problém se týká oddělení prodeje i servisu. Jedná se zejména o případy, kdy zákazník požaduje poptávku po cenové nabídce na stejný vůz na různých pobočkách. Cílem je samozřejmě jednotný výstup a shodná cenová nabídka, aby společnost nekonkurovala sama sobě.

4.4.3.2.5 Vzájemná rivalita jednotlivých poboček a zaměstnanců

Velmi přísná kontrola dodržování zaměstnaneckých standardů, touha po nejvyšších možných výsledcích a systém individuálního odměňování, který je založen na osobních výsledcích, vedou k velké rivalitě mezi pobočkami, ale také mezi jednotlivými zaměstnanci. Tato rivalita má na jedné straně motivující účinek, na druhou stranu může vést k osobní nevraživosti, která zhoršuje celkovou atmosféru na pracovištích.

4.4.3.2.6 Požadavky zákazníků na slevy

Většina ze zákazníků při svém jednání požaduje určitou slevu oproti ceníkovým cenám. Suma ceny snižuje zisk společnosti. S ohledem na vysokou konkurenci je však sleva v mnoha případech nevyhnutelná. Její výše je vždy výsledkem jednání zákazníka a prodejce.

4.4.3.2.7 Nutnost dodržování standardů výrobce

Statut autorizovaného prodejce s sebou nese závazek na dodržování veškerých standardů. Z těchto důvodů musí být dodrženy počty zaměstnanců, úroveň jejich kvalifikace, dodržení povinné sklady demo vozů a podobně. Tyto standardy v mnoha ohledech velmi zasahují do svobodného rozhodování vedení běžné obchodní společnosti.

4.4.3.2.8 Nutnost dodržovat prodejní a servisní plány

Dodavatel stanovuje prodejní a servisní plány, které musí autorizovaní prodejci dodržovat. V případě jejich nedodržení hrozí ze strany dodavatele finanční sankce, snižování marží z vozů a další zásahy.

4.4.3.2.9 Špatná navigace

V současné chvíli je navigace vedoucí zákazníky skrze Brno k jednotlivým pobočkám velmi neefektivní a neucelená. Potencionální zákazníci, kteří nejsou místy tak velmi těžko hledají umístění poboček. Dobrá navigace také představuje dobrou a stálou reklamu i pro zákazníky, kteří cestu znají.

4.4.3.3 Příležitosti

4.4.3.3.1 Kvalitní a poutavá propagace

Největší příležitostí je kvalitní propagace, která zvýší povědomí a známost společnosti. Větší množství prostředků vložených do kvalitní propagace přinese vyšší počty

zákazníků a též vyšší počty prodejů. Finanční spoluúčast dodavatele na propagaci efektivnost vynaložených vlastních prostředků ještě zvyšuje. Díky ekonomické recesi je také propagace nejlevnější za posledních několik let.

4.4.3.3.2 Změna legislativy umožňující odpočet DPH ze všech vozů

Nová legislativa, která je platná od 1.4.2009 umožňuje odpočet DPH ze všech osobních vozů. Odpočet je podmíněn prodejem a registrací vozu na právnickou osobu, případně na fyzickou osobu – plátce DPH. Nová legislativa snížila ceny vozů na minimum. Odpočet DPH je pak jedním z klíčových bodů, který lze v rámci propagace komunikovat. Zrušení dřívějších omezení pro odpočet DPH dále pomohlo odstranit dřívější slabou stránku obou automobilek, kterou byl malý počet modelů umožňující tento odpočet DPH.

4.4.3.3.3 Budování povědomí a dobré pověsti

Povědomí a pověst kterékoliv společnosti jsou základem jejího úspěchu. V tomto ohledu by bylo vhodné vytvořit nové, ještě přísnější standardy na zaměstnance na jednotlivých pozicích, které by vedly k dalšímu navýšení úrovně poskytovaných služeb.

4.4.3.3.4 Doporučení zákazníků

Nejlevnější a nejúčinnější reklamu je případ, kdy někdo ze zákazníků doporučuje určitou službu, či společnost svým známým a kamarádům. Tato příležitost velmi souvisí s budováním dobré pověsti.

4.4.3.3.5 Celkový růst trhu

Díky celkové ekonomické situaci a novým zákonům trh s vozy zaznamenává neustálý nárůst. Tento růst trhu přináší více zákazníků a tím také vyšší zisky. Stále více lidí raději kupuje nové vozy, než použité.

4.4.3.3.6 Rozšíření se do dalších oblastí ČR

Potenciál kupní síly obyvatelstva ČR a celkový růst trhu vytvářejí další prostor pro případnou expanzi do dalších částí republiky. Tento prostor je především u značky Lexus. V celé oblasti severní Moravy se nyní nenachází jediný servis pro vozy této značky. Vystavení nové pobočky kladoucí důraz na sepisování vozů Lexus by mohl přinést nemalé zisky.

4.4.3.3.7 Uvažované zavedení šrotovného

Zavedení šrotovného je jedním z opatření návrhů vlády, které mají za úkol povzbudit automobilový průmysl. Toto opatření by mohlo nové vozy dále přiblížit zákazníkům a zvýšit prodeje. S ohledem na momentální sestavení vlády, která je pouze překlenovací není jisté, zda ke schválení skutečně dojde.

4.4.3.3.8 Oslovení firemní klientely

Díky již zmiňované nové legislativě je jednou z příležitostí aktivní forma prodeje a oslovování firemních zákazníků. Pro tuto strukturu zákazníků byla Toyota nezajímavou značkou, protože u malých vozů neumožňovala odpočet DPH. Dnes však tento nedostatek zanikl.

4.4.3.3.9 Příchod nových modelů

Jako u každé automobilky i zde představují nové příležitosti nové modely vozů. Velké škála nabízených modelů zaručuje pestrost a individualitu. S příchodem každého nového modelu vzniká příležitost oslovit další případné zájemce.

4.4.3.4 Hrozby

4.4.3.4.1 Ekonomická recese

Ekonomická recese vnáší nejistotu do budoucího vývoje. Snižující se počty objednávek vozů především na trhu v USA, ale také v západní Evropě má za následek delší čekací lhůty na vozy z výroby. Z pohledu dosavadních prodejů obou značek však zatím k žádnému poklesu prodejů nedošlo.

4.4.3.4.2 Neochota potenciálních zákazníků investovat do nových vozů

Nejistá budoucnost plynoucí z ekonomické recese mnoho zákazníků také odradí od jinak jisté koupě vozu. Velmi nízké ceny používaných vozů představují také konkurenční sílu.

4.4.3.4.3 Hrozba substitutů značek

V automobilovém průmyslu je jedno z největších rizik hrozby substitutů. V každém segmentu vozů se nachází velký počet konkurentů jiných značek. Každý z vozů má své přednosti a své nedostatky. Výsledná volba zákazníka je tedy do velké míry ovlivněna jeho žebříčkem hodnot.

4.4.3.4.4 Akční a servisní kampaně konkurence

Mnoho konkurenčních značek a společností při boji o zákazníky využívá speciálních servisních a záručních akcí. Některé automobilky nabízí svým klientům až sedmiletou záruku na vozy, jiné pak několikaletý bezplatný servis. Tyto akční nabídky C&K z důvodu dohod s dodavatelem nepoužívá. Tyto akční nabídky pak velmi zvýhodňují konkurenční nabídku.

4.4.3.4.5 Vyšší cena a jiná cenová politika ve srovnání s konkurenty

Jednou z hlavních výhod obou zastoupených značek je vysoká kvalita vozů. Vyšší standardy požadované na výrobu vozů s sebou bohužel nesou také vyšší náklady na výrobu a s tím související prodejní cenu vozů. Někteří zákazníci jsou ochotni tento fakt akceptovat, někteří však nikoliv. Další hrozbu potom představuje jiná cenová politika. U vozů evropských producentů je kladen důraz na co nejnižší cenu základního modelu a mnoho příplatkové výbavy. Navíc ceníkové ceny jsou nastaveny velmi vysoko, tak aby bylo možné nabízet velmi vysoké procentuální slevy. U Toyoty a Lexusu jsou standardní výbavy velmi bohaté, ale ceníkové ceny nejsou tak vysoko nadsazeny. Z tohoto důvodu není možné nabízet tak vysoké slevy. Vysoké slevy v vyjádřeném v procentech jsou však evropskému myšlení bližší.

4.4.3.4.6 Chystané otevření dalšího dealerství vozů Lexus v tomto roce

Během letošního roku bude v Praze otevřeno nové dealerství s autorizací na prodej i servis vozů. Vznikem dalšího dealerství zanikne do této chvíle monopolní postavení C&K v oblasti prodeje vozů Lexus. Navíc také dojde k poměrně velkému odlivu především pražské klientely.

4.4.3.4.7 Konzervativnost zákazníků a často se objevující příklon k evropským vozům

Pro mnoho zájemců o nový vůz nepředstavuje nabídka japonských automobilek žádnou alternativu. Evropa je velmi konzervativní. Proto existuje velká skupina lidí, kteří budou nakupovat vždy pouze vozy evropské.

5 Návrhová část

5.1 Marketingové cíle

Správně definovaný marketingový cíl by měl splňovat několik požadavků. Marketingové cíle a jejich sestavování se řídí pravidly na tyto cíle kladená, která se značí jako SMART. Slovo SMART představuje zkratky jednotlivých požadavků z anglického jazyka. Tyto požadavky jsou:

Specific – **Specifické**

Navrhované řešení nebo příležitost by měli být přesně popsány. Jedním z hlavních cílů bude propagace společnosti ve smyslu zvýšení povědomí o značce i společnosti jako takové a též nárůst prodeje a zisku. Hodnocení bude prováděno počítáním návštěvníků na jednotlivých pobočkách, počítáním prodaných vozů a výpočtem celkového zisku.

Measurable – **Měřitelné**

Základem pro hodnocení úspěšnosti prováděných propagačních akcí bude zaznamenávání počtu příchozích potencionálních zákazníků na showroom. Následné hodnocení bude zohledňovat poměr mezi příchozími zákazníky a počtem objednávek. Porovnání se stejným obdobím v minulém roce získáme počty jak absolutních tak relativních nárůstu návštěvnosti i počtů prodeje.

Pokud od nárůstu zisku oproti minulému roku odečteme vlastní investované prostředky do rozšířené propagace získáme tak celkový zisk či případnou ztrátu.

Aligned – **Akceptovatelné**

Vytýčený marketingový plán počítá s akceptací zúčastněných firem především se jedná o finanční spoluúčast TMCZ na jednotlivých formách propagace a vedení společnosti C&K.

Podpora ze strany TMCZ je smluvně vázána na podepsané obchodní smlouvy. TMCZ je tedy povinna dostát svým závazkům a finančně se na jednotlivých propagačních akcích spolupodílet.

Vzhledem poklesu cen v oblasti reklamy, způsobených dopadem ekonomické recese, a příslibeného příspěvku ze strany TMCZ je vedení společnosti C&K velmi nakloněno myšlence o rozšíření reklamní činnosti a navýšení rozpočtu na propagaci.

Realistic – **Reálné**

Zvýšení rozpočtu na propagaci a reklamu by mělo vést k nárůstu návštěv jednotlivých showroomů minimálně o 25%, což by mělo mít za následek minimální navýšení prodeje o 7%.

Timed – **Časové**

Vytýčeného cíle by mělo být dosaženo v průběhu období 1 roku. Kalendářní rok je obdobím, ve kterém jsou počty prodeje měřeny.

5.2 Plán na první rok

Výrobkovou strategii společnost nedokáže ovlivnit, protože je plně závislá na výrobním portfoliu značky, kterou zastupuje. Uvedení jednotlivých modelů a inovací je zcela na rozhodnutí automobilky. Společnost by se měla zaměřit na zkvalitnění svých služeb a případném rozšíření zákaznického portfolia.

Dnešní podnikatelské subjekty velmi ovlivňuje ekonomická recese. Ta vede ke snižování cen v mnoha odvětvích. Mnoho společností se snaží v první řadě šetřit na propagaci a reklamě. Toto chování donutilo téměř všechny společnosti zabývající se propagací výrazně snížit ceny. Tato cenová výhoda naopak umožňuje za stejné prostředky získat větší prostor pro propagaci, než tomu bylo minulé roky.

Z tohoto důvodu navrhuji zvýšení investic do oblasti propagace a reklamy. V průběhu roku 2009 navrhuji uspořádání dvou propagačních akcí zaměřených na rozšíření základny potencionálních zákazníků. K těmto účelům bude najata agentura a to včetně

databáze pozvaných osob z řad cílové skupiny. Tyto akce by měly být vztaženy k příchodu nového modelu vozu Lexus RX, který je pro značku velmi klíčový.

O celkové náklady na tyto akce se bude dělit společnost C&K a. s. s se svým výhradním dodavatelem společností Toyota Motor Czech (dále jen TMCZ).

Další forma propagace, která by byla vhodná využít je rozšířená inzerce v celorepublikových tiskovinách.

5.3 Trendy na trhu

Poznání dosavadních a budoucích trendů je předpokladem dobré orientace v obchodní problematice.

Firmy působící v automobilovém průmyslu se v nadcházejícím období soustředí na hledání alternativních paliv a zároveň se snaží pružně reagovat na současnou poptávku po levných automobilech a hybridních vozech.

V horizontu pěti let lze očekávat významný nárůst prodejů a tržního podílu nejlevnějších automobilů a hybridních vozů.

Právě do vozů s alternativním či hybridním pohonem vkládají automobiloví výrobci velké naděje a jsou v odhadech růstu jejich prodeje v nadcházejícím období velmi optimističtí.

Výrobci jsou si dobře vědomy přání zákazníků a snaží se jim tak vyhovět. Ti se stále častěji přiklánějí nejen k bezpečným a kvalitním vozům, ale také hledí na ekonomickou stránku provozu automobilů. Automobilový průmysl čeká velká výzva v podobě hledání nových alternativních pohonných hmot a investic do jejich vývoje.

Kvalita bude i nadále hrát ve výběru vozu stále nejdůležitější roli. Spotřebitelé se také stále častěji začínají přiklánět k vozům s nízkou spotřebou - tento parametr se tak v

pomyslném žebříčku důležitosti dostane s velkou pravděpodobností na úroveň kvality. Mezi další kritéria budou tradičně patřit bezpečnost, cenová dostupnost a moderní design.

Automobilový průmysl se již nyní zaměřuje na další vývoj a investice do nových technologií. Nové technologie a hledání alternativních paliv totiž nabízí možnosti, jak se odlišit od konkurence, ale zároveň naplnit představy samotných spotřebitelů o ideálním voze.

5.4 Harmonogram

Pro dosažení vytyčených cílů je zapotřebí sestavení harmonogramu jednotlivých činností, které povedou k vytyčenému cíli, jímž je nárůst prodeje a zisku. Je nutné stanovení harmonogramu implementace nové marketingové strategie a též stanovení následností propagačních akcí v samotném marketingovém plánu tak, aby byly co možná nejvíce efektivní a oslovili co největší množství potenciálních zákazníků z cílového trhu.

Harmonogram plánovaných akcí je vztažen na druhé pololetí roku 2009 a první pololetí roku 2010. Čas na implementaci nové marketingové strategie je tedy do konce června tohoto roku. V harmonogramu jsou zároveň zaznamenány rozpočty na jednotlivé akce a to jak celkové tak velikost finanční výpomoci z TMCZ. Vzhledem k rozdílným přístupům k propagaci u značky Toyota a u značky Lexus, jsou tyto marketingové plány rozděleny na jednotlivé značky.

Průběžné hodnocení dosahování celkového ročního plánu je prověřováno v jednotlivých kvartálech. Z toho důvodu jsou i plány rozděleny na jednotlivé kvartály.

5.4.1 Lexus

Harmonogram marketingové strategie pro značku Lexus je uveden na následující straně.

| | | | | | | |
|-------------------------|--|---------|---|---------------------|-------------------|-------------------|
| ČERVEN | Vystavová ní IS /nové/ | | Vaňkovka /hosteska/ 19. - 25.6. | 47 100 Kč | 23 550 Kč | 23 550 Kč |
| | Vystavová ní IS /nové/ | | Olympia /hosteska/ 26.6. - 1.7. | 38 400 Kč | 19 200 Kč | 19 200 Kč |
| ČERVENEC | Vystavová ní IS /nové/ | | IBC, 7. - 15.7. | 6 000 Kč | 3 000 Kč | 3 000 Kč |
| | DM IS | | rozeslání DM, podklady připraví LCZ, 400 ks | 5 800 Kč | 2 900 Kč | 2 900 Kč |
| | Inzerce IS | Ml. Fr. | JM, 9 opak. | 118 088 Kč | 59 047 Kč | 59 047 Kč |
| SRPEN | TOP secret EVENT New RX 350 | | show room, krátká prezentace pro cca 30 lidí, občerstvení | 6 300 Kč | 3 150 Kč | 3 150 Kč |
| ZÁŘÍ | EVENT New RX 450h - 4.9. | | představení nového RX 400h | 450 000 Kč | 225 000 Kč | 225 000 Kč |
| ŘÍJEN | vystavová ní RX 350,LS 600h | | Vaňkovka 4.-10.10. /cedule s polepem, hosteska/ | 72 000 Kč | 36 000 Kč | 36 000 Kč |
| | inzerce MF - příloha Vaňkovka | | pozvánka show room Lexus | 12 600 Kč | 6 300 Kč | 6 300 Kč |
| | Direct mail nové gener | | rozeslání DM, podklady připraví LCZ 500ks | 7 500 Kč | 3 750 Kč | 3 750 Kč |
| LISTOPAD | | | | | | |
| | vystavová ní Olympia RX 450h,LS 600h,? | | 3 vozy, týden 15.- 21.11. | 60 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| | vystavování Vaňkovka | | 2 vozy,týden | 77 000 Kč | 38 500 Kč | 38 500 Kč |
| | inzerce, internet... | | | 180 000 Kč | | |
| 2009 2. pololetí | | | | 1 080 788 Kč | 450 397 Kč | 450 397 Kč |
| Plán na 1.pol. | | | | 628 000 Kč | 314 000 Kč | |
| Nárůst | | | | 136 397 Kč | | |
| Nárůst v % | | | | 72,100% | | |
| PODPORA NAVÍC | | | | | | |
| ZÁŘÍ | LHD EVENT - Test Drive | | | 450.000 | 20 000 € | 270 000 Kč |
| celý rok | navigace FLEX | | | 62.000 | | |

Tabulka 6 - Marketingový plán Lexus

5.4.2 Toyota

| LEXUS 2.pol. 2009 | AKCE | MÉDIA | POPIS | CELKOVÁ ČÁSTKA BEZ DPH | PODPORA BEZ DPH | NÁKLADY CELKEM C&K BEZ DPH |
|-------------------------|------------------------------|--------|---------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| ČERVEN | Internetová kampaň | GOOGLE | Placená inzerce | 10 000 Kč | 4 000 Kč | 6 000 Kč |
| | Inzerce | MF | Urban Cruiser, Verso | 150 000 Kč | 135 000 Kč | 15 000 Kč |
| ČERVENEC | Vystavování IBC | | Avensis, Urban Cruiser | 6 000 Kč | 3 000 Kč | 3 000 Kč |
| | Tisk, vkládaná inzerce | | Urban Cruiser, Verso | 90 000 Kč | 81 000 Kč | 9 000 Kč |
| | Rozhlas | Kiss | Propagace poboček | 60 000 Kč | 10 000 Kč | 50 000 Kč |
| SRPEN | Bill board, Big board | | 15 tabulí | 120 000 Kč | 40 000 Kč | 80 000 Kč |
| ZÁŘÍ | Internetová reklama | Seznam | Interaktivní flash | 140 000 Kč | 126 000 Kč | 14 000 Kč |
| ŘÍJEN | Vystavování Olympie | | 3 vozy & hosteska | 30 000 Kč | 10 000 Kč | 20 000 Kč |
| | Televizní reklama | Nova | 40 TV Spotů | 1 200 000 Kč | 1 170 000 Kč | 30 000 Kč |
| | Direct mail | | 500 Direct mailů | 70 000 Kč | 35 000 Kč | 35 000 Kč |
| LISTOPAD | Vystavování SOHO | | Vytavení 3 vozů | 27 000 Kč | 10 000 Kč | 17 000 Kč |
| | Bill board, Big board | | 15 Tabulí | 129 000 Kč | 40 000 Kč | 89 000 Kč |
| | Rozhlas | Evropa | Propagace Toyo | 90 000 Kč | 81 000 Kč | 9 000 Kč |
| | Internet | | Předvánoční slevy | 40 000 Kč | 36 000 Kč | 4 000 Kč |
| 2009 2. pololetí | | | | 2 162 000 Kč | 1 781 000 Kč | 381 000 Kč |
| Plán na 1.pol. | | | | 1 231 000 Kč | 1 011 000 Kč | 220 000 Kč |

Tabulka 7 - Marketingový plán Toyota

5.4.3 Finanční plán

Statut autorizovaného prodejce umožňuje čerpání dotací na jednotlivé akce od TMCZ (jakožto oficiálního zástupce vozů Lexus a Toyota v ČR). Velikost podpory je vždy individuální.

5.4.3.1 Lexus

Na velké propagační akce je možnost využít zvláštních dodatečných podpor. Toto je též příklad chystané velké akce na měsíc září s rozpočtem 450.000,-Kč bez DPH. Na tuto

akci je možné čerpat bonus ve výši dalších 20.000 EUR. Další speciální bonus ve výši 62.000,-Kč bude využit pro výrobu a instalaci směrových tabulí, které budou pomáhat návštěvníkům v navigaci skrze Brno.

Celková velikost podpory ze strany TMCZ je každý rok jiná. Její výše se odvíjí od odsouhlaseného ročního plánu prodeje vozů.

Detailní rozpočty jednotlivých akcí jsou zobrazeny v harmonogramu. Dále je zde vidět finanční spoluúčast TMCZ a vlastní náklady C&K a. s.

5.4.3.2 Toyota

U vozů Toyota je situace odlišná. I zde je možné z pozice autorizovaného prodejce čerpat finanční podporu ze strany TMCZ, avšak z důvodu většího počtu autorizovaných dealerů této značky není finanční spoluúčast tak vysoká jako v případě Lexusu. Podpora propagačních akcí nemusí vést k přímému navýšení počtu prodejů. Zákazník, který je rozhodnutý pro vůz Toyota si nakonec svůj vůz může pořídit u jiného dealera. Vzhledem k velikosti a počtu prodejů vozů této značky je celková částka podpory prodeje téměř dvojnásobná.

Výše vlastní spoluúčasti stejně jako výše podpory ze strany TMCZ jsou uvedeny v marketingovém plánu.

Nízká procentuální spoluúčast je pro dealery výhodná. Pokud se vedení C&K rozhodne navýšit investici v oblasti propagace značky Toyoty o 181.000,-Kč, dosáhne tak navýšení o více než 75%.

5.4.4 Organizační plán & harmonogram implementace

Společnost C&K a. s. zaměstnává asi 80 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru na třech pobočkách. Z organizačních schémat vyplývá fakt, že vedení společnosti spolu

s účetním oddělením je shodné pro všechny pobočky. Vedení společnosti přijímá strategické cíle budoucnosti. Jednotliví provozní ředitelé mají na starost zajištění bezproblémového chodu obou poboček a také schvalování různých rozhodí do budoucna. V jejich kompetenci je také schvalování marketingové strategie a marketingového plánu.

Tomuto vedení bude představen návrh nové marketingové strategie počítající s navýšením investic do oblasti propagace. Pokud tyto dva odpovědní pracovníci návrh navýšeného rozpočtu schválí, bude dán tento návrh k podpisu majiteli společnosti. Jeho podpisem dojde k uvolnění dodatečných prostředků k navýšení objemu financování.

Těmito zdroji bude nakládat marketingové oddělení, které provozním ředitelům bude předkládat doklady o vynaložených prostředcích v souladu s novým plánem.

Jednotliví ředitelé budou zkoumat nárůst návštěvnosti showroomů a nárůsty počtu objednávek.

5.4.5 Komunikační cíl

Cílem společnosti je oslovení pomocí různých komunikačních kanálů co nejširšího okruhu potencionálních zákazníků. Díky nové legislativě umožňující odpočet DPH bude komunikace též více zaměřena k majitelům firem do řad služebních vozů. Firma C&K doposud využívá pouze některé druhy reklam.

Doposud využívané kanály jsou:

- tištěná reklama - reklama umístěná v novinách, týdenících a motoristicky zaměřených periodikách.
- rádiové spoty – především využití regionálních rádiových stanic
- billboardové kampaně – vždy s uvedením nového modelu následuje billboardová kampaň ve strategických městech České republiky.
- vystavování vozů – v nákupních centrech velkých měst

V budoucnu by mělo dojít k navýšení rozpočtu určeného na propagaci. Díky tomu bude možné využít i nové distribuční kanály. Nově by mělo jít o využití konkrétně adresovaným dopisům nabízející speciální cenové podmínky a další výhody. Dále bude

nově zařazena do rozpočtu propagace televizní reklama. V tuto chvíli probíhá první kolo televizních reklamních spotů na vozy Toyota, které jsou plně hrazeny TMCZ. Tato společnost nabídla svým dealerům možnost prodloužení těchto reklamních spotů za podmínky finanční spoluúčasti. C&K by se také ráda zaměřila na vybudování kvalitní navigace, která by dělala nejen reklamu, ale také by pomáhala v lepší orientaci zákazníkům z jiných měst.

5.4.6 Distribuční kanály

Společnost C&K je z velké části koncovým prodejcem. Jediným dodavatelem je TMCZ, k čemuž zavazují podepsané smlouvy o obchodním styku. Dodavatel zajišťuje výrobu vozů dle požadovaných objednávek a jejich homologace, vystavení technických průkazů a všech ostatních nezbytných náležitostí. Zároveň také zajišťuje dodání samotných vozů na adresy jednotlivých poboček.

V praxi běžný postup je tedy následující:

Objednání vozu zákazníkem → složení zálohy → objednávka vozu u TMCZ → výroba vozu → transport do celního skladu → homologace → vystavení dokladů → platba z C&K → uvolnění a transport do dealerství → doplatek zákazníka → montáž doplňků → předání zákazníkovi.

5.4.7 Ekonomické zhodnocení nové marketingové strategie

Zavedení nové marketingové strategie s sebou nese počáteční náklady a také samotné navrhované zvýšení marketingového rozpočtu bude vyžadovat dodatečné finanční prostředky.

5.4.7.1 Lexus

V případě akcí, které vedou k propagaci značky Lexus a k možnosti navýšení prodeje vozů této značky je obvykle cena rozdělena do dvou částí. 50% nákladů hradí TMCZ a zbývajících 50% hradí C&K samo. Toto schéma podílnictví je voleno z důvodu, že C&K je v tuto chvíli jediným autorizovaným dealer v ČR. Jakákoliv akce podporovaná ze strany TMCZ má tedy přímý dopad na prodeje C&K a je tedy propagací společnosti samotné.

V případě schválení nové marketingové strategie, která bude využívat nové distribuční kanály a nový druh komunikace bude potřeba pro realizaci částka 450.379,-Kč bez DPH. V první polovině tohoto roku byl rozpočet na propagaci stanoven ve výši 314.000,-Kč bez DPH. Jedná se tedy o navýšení o 136.379,-Kč. Za tuto částku společnost C&K získá objem propagace, jež bude o více než 72% větší, než v prvním pololetí tohoto roku.

Průměrný zisk z jednoho vozu se za minulý rok pohyboval okolo 53. tisíc Kč bez DPH. Proto, aby byla celá nová marketingová strategie společnost C&K prospěšná bude tedy dostačující, pokud se podaří prodat o nejméně tři vozy více. Z mého pohledu je tato podmínka s velkou pravděpodobností splnitelná.

5.4.7.2 Toyota

Nízká procentuální finanční spoluúčast je pro dealery v případě navyšování marketingového rozpočtu z ekonomického hlediska výhodná. Za cenu mírného navýšení rozpočtu marketingové strategie dealer dosáhne velkého navýšení objemu. Na druhou stranu velký počet dealerů zvyšuje riziko přechodu zákazníka k jinému dealerovi. Může se tak stát, že některý z dealerů investuje do propagace, která povede k vyššímu zájmu o vozy Toyota. V praxi však určité procento zájemců objedná vůz i jiného dealera. V takovém případě byla investice bez užitku.

V případě odsouhlasení navrhované nové marketingové strategie bude potřeba pro realizaci částka 381.000,-Kč bez DPH. V první polovině tohoto roku byl rozpočet na propagaci stanoven ve výši 220.000,-Kč bez DPH. Jedná se tedy o navýšení o 161.000,-Kč. Za tuto částku společnost C&K získá objem propagace, jež bude o více než 75% větší, než v prvním pololetí tohoto roku.

Průměrný zisk z jednoho vozu značky Toyota se za minulý rok pohyboval okolo 10.500,- Kč bez DPH. Což znamená podmínku navýšení prodeje nejméně o šestnáct vozů. Tedy o něco vyšší nárůst, než pět vozů na jednu pobočku. I v tomto případě se domnívám, že požadovaný nárůst je velmi reálný.

6 Závěr

Obsahem této práce je podrobná analýza stavu obchodní společnosti C&K a. s., ve kterém se společnost momentálně nachází. Tato práce se zabývá otázkou budoucích kroků, které by společnost měla učinit pro maximalizaci svého zisku.

Cílem této práce bylo navrhnout firmě takové řešení, které by vedlo k nárůstu zisku.

Ekonomická recese snížila ceny nákladů na propagaci a reklamu. Vlivem faktu, že mnoho společností se snaží v době ekonomické recese vedl nejenom ke snížení cen, ale též ke snížení tlaku konkurence v oblasti propagace a reklamy. Pokud tedy vedení C&K odsouhlasí navýšenou investici do oblasti propagace, pak za relativně malé finanční prostředky získá výrazně větší objem propagace.

Zvýšení investic do oblasti propagace povede k navýšení návštěvnosti všech showroomů společnosti, což by mělo úměrně navýšit prodejní čísla a tím také zisk společnosti.

Díky systému podílnictví na nákladech nebude muset C&K hradit celou částku ze svého rozpočtu, ale na této částce se bude finančně též podílet její výhradní dodavatel TMCZ. Výhodou při navyšování rozpočtu do oblasti propagace je tedy jednoznačně finanční spoluúčast výhradního dodavatele.

Práce sestává z několika částí. První část obsahuje popis společnosti a její současnou situaci na trhu. Druhá část je věnována jednotlivým analýzám na základě kterých byly zpracovány návrhy na budoucí postupy. Třetí část obsahuje samotný návrh řešení, kde je uveden podrobný harmonogram spolu s finančním plánem.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Monografické zdroje

1. TOMEK, J. *Základy strategického managementu*. 2. vyd. Plzeň, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8
2. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
3. SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. Zlín, 256 s.
ISBN 80-900015-8-0
4. MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vyd. Praha, 1996. 552 s.
ISBN 80-7169-329-4
5. PROCHÁZKA, P. *Marketing*. dotisk 1994 Brno, 1994. 113 s.
ISBN 80-7157-118-2
6. SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha, 2003. 200 s.
ISBN 80-247-0447-1
8. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno, 2003. 275 s.
ISBN 80-7226-811-2
9. HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8
10. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
11. KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
12. KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
13. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Grada Publishing, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
14. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

7.2 Elektronické zdroje

15. *C&K a.s. Toyota Brno*. [Online] 2009. [Citace: 30. 4 2009.]

<<http://www.toyota-brno.cz/>>.\

16. *C&K a.s. Lexus Brno*. [Online] 2009. [Citace: 30. 4 2009.]

<<http://www.lexus-brno.cz/>>.\`

17. *Wikipedia*. [Online] 2009. [Citace: 14. 2 2009.]

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavni_strana>.

8 Seznam použitých zkratk a symbolů

PR- Public relation

CCS, - Customer complete stisfied

DPH - Daň z přidané hodnoty

PR- Public relation

TMCZ - Toyota Motor Czech s.r.o

9 Seznam příloh

1. Výpis z obchodního rejstříku
2. Přehled návštěvnosti Lexus
3. Přehled návštěvnosti Toyota Vídeňská
4. Přehled návštěvnosti Toyota Maříkova
5. Struktura zákazníků

10 Přílohy

10.1 Výpis z obchodního rejstříku

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl B, vložka 4233

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:

13.října 1992

Obchodní firma:

C& K, a.s.

Sídlo:

Brno, Videňská 100, okres Brno-město, PSČ 619 00

Identifikační číslo:

469 72 609

Právní forma:

Akciová společnost

Předmět podnikání:

- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- pronájem motorových vozidel
- opravy motorových vozidel
- opravy karosérií
- opravy ostatních dopravních prostředků

- reklamní činnost

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Radim Kurka, r.č. 710524/5477
Medlov 208, PSČ 664 66
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004
den vzniku členství v představenstvu: 26.listopadu 2004

Místopředseda představenstva: Světlana Svobodová, r.č. 655612/0604
Brno, Havelkova 23, PSČ 625 00
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004

člen představenstva: Tomáš Brabec, r.č. 770509/3990
Brno, Renneská tř. 386/5, PSČ 639 00
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004

Způsob jednání jménem společnosti:

Za společnost jedná předseda představenstva a místopředseda představenstva, a to každý samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva nebo místopředseda představenstva.

Dozorčí rada:

předseda: Jan Jeřábek, r.č. 510715/260
Brno, Horácké nám. 1472/10, PSČ 621 00
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004

člen: Marcela Krestová, r.č. 666014/1477
Ludgeřovice, Na Návsí 852/133, PSČ 747 14
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004

člen: Marcela Kurková, r.č. 456119/085
Brno, Jaselská 940/23, PSČ 602 00
den vzniku funkce: 26.listopadu 2004

A Akcie:

200 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 500,- Kč
v listinné podobě

Základní kapitál: 2 100 000,- Kč

Splaceno: 2 100 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Společnost byla před změnou právní formy zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle C., vložka 7392. Původní obchodní firma zněla C & K, spol. s r.o.

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

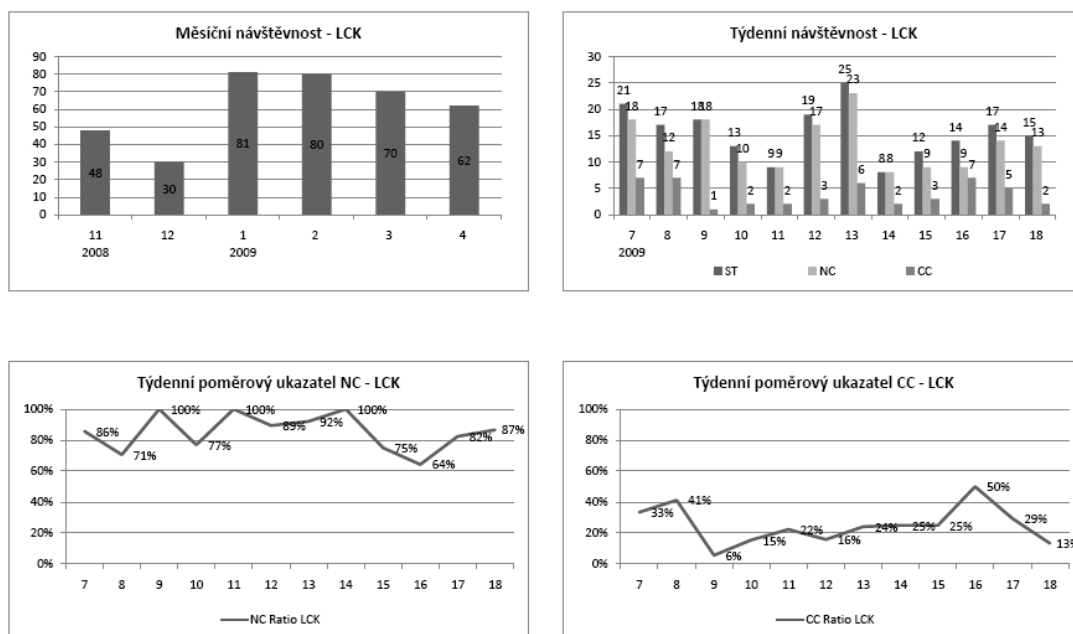
Dne: 10.05.09 11:16:20

Údaje platné ke dni 08.05.2009, 6:00

10.2 Přehled návštěvnosti Lexus

Showroom Traffic/Návštěvnost, New Contacts/Nové kontakty & CC (LCK)

Generated/Zpracováno: 5.5.2009

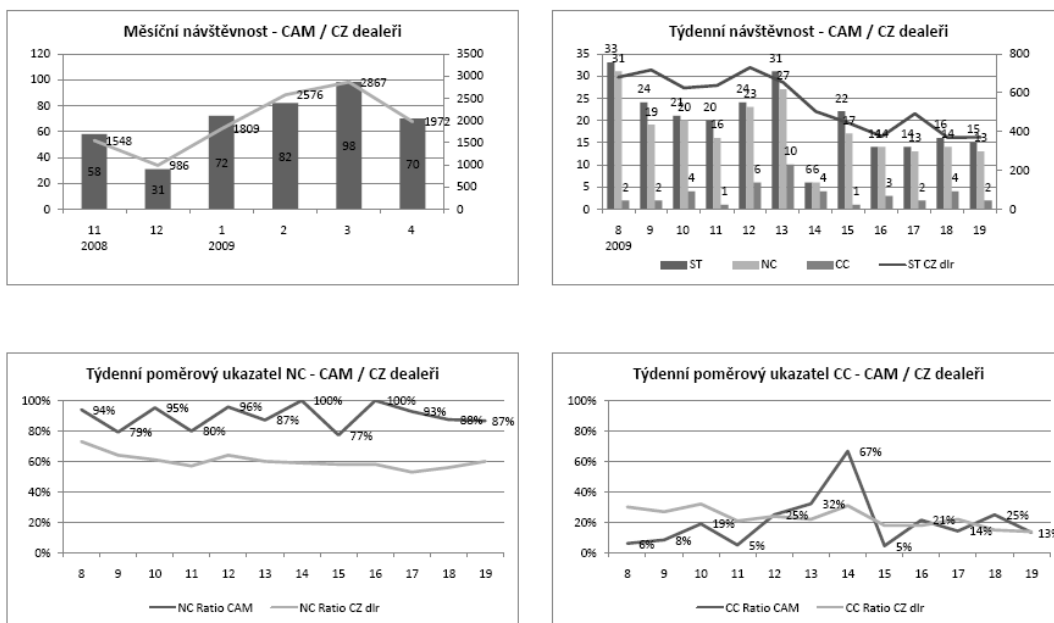


Obrázek 4 - - Přehledy návštěvnosti Lexus

10.3 Přehled návštěvnosti Toyota Maříkova

Showroom Traffic/Návštěvnost, New Contacts/Nové kontakty & CC (CAM)

Generated/Zpracováno: 12.5.2009

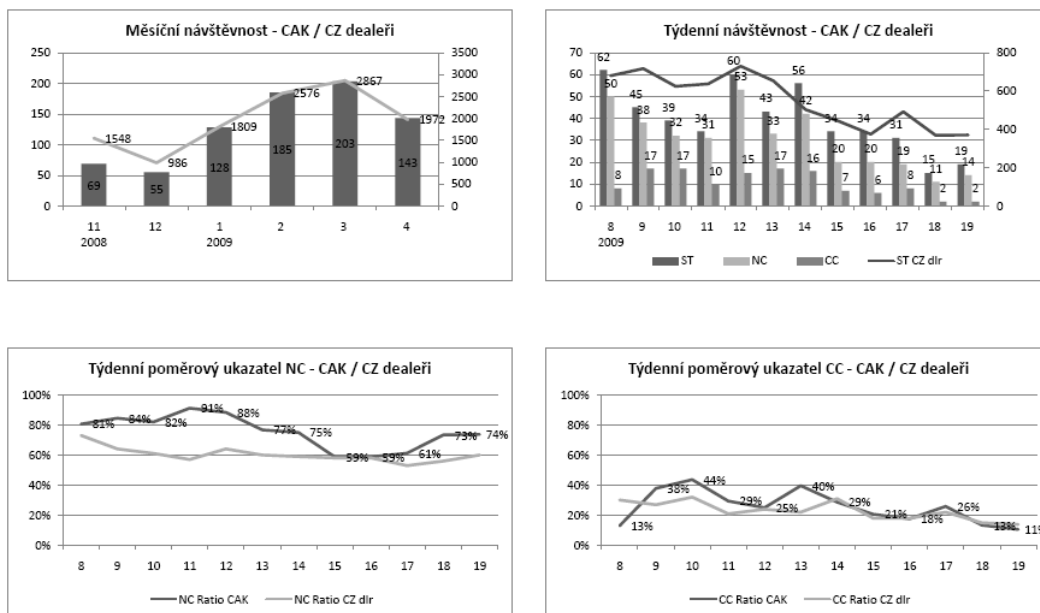


Obrázek 5 - Přehledy návštěvnosti Maříkova

10.4 Přehled návštěvnosti Toyota Vídeňská

Showroom Traffic/Návštěvnost, New Contacts/Nové kontakty & CC (CAK)

Generated/Zpracováno: 12.5.2009



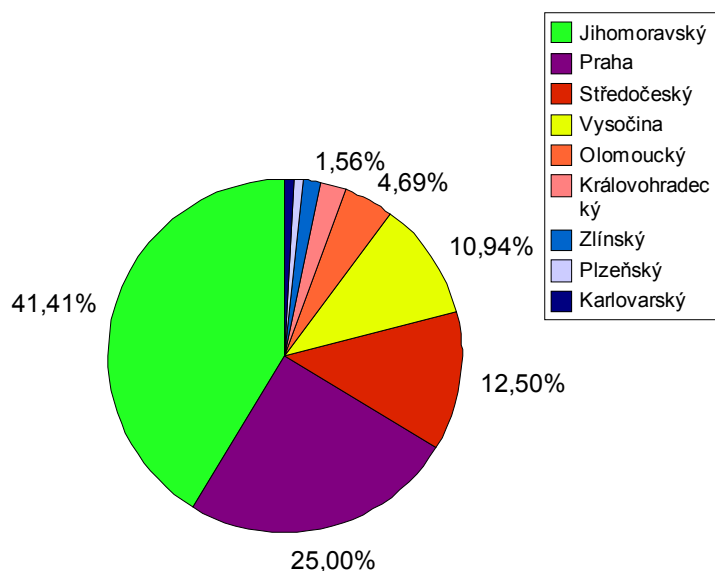
Obrázek 6 - Přehledy návštěvnosti Vídeňská

10.5 Struktura zákazníků

● Geografické

Společnost C&K a.s. je v současné době jediným autorizovaným dealerem vozů Lexus v celé ČR. Působení této společnosti je tedy na mnoha místech v ČR. Data z roku 2007 odkryly skutečnost, že firma má největší odbyt ve třech krajích. Jsou to kraje Jihomoravský, kde má C&K své sídlo, druhým krajem s největším odbytem je Praha, což je dáno především obecně vyšší poptávkou po luxusních vozech a třetím nejdůležitějším krajem je kraj Středočeský. Společnost by se měla zamyslet nad místem konání dalších společenských a propagačních akcí. Má na výběr jednu ze dvou možností. Buď je možné pořádat akce v místech, kde má nejvyšší prodeje, nebo naopak prostřednictvím propagační akce vstoupit na nové trhy. V minulém roce nebylo v prodeji vůbec zastoupeno pět krajů

Zastoupení krajů



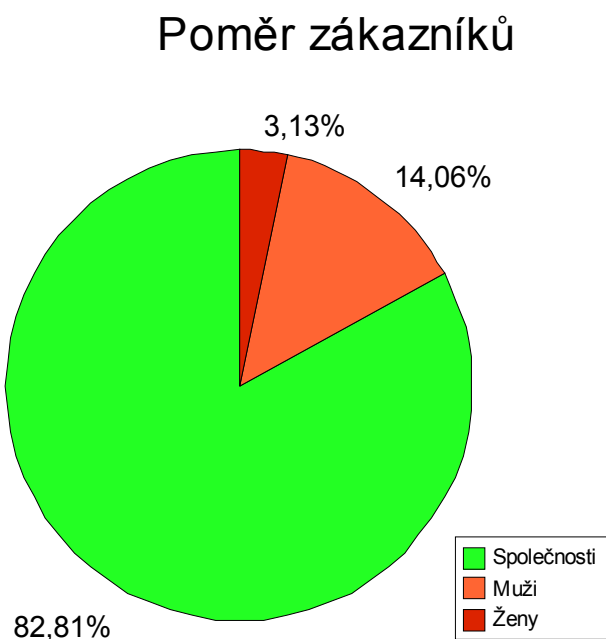
(Ústecký, Jihočeský, Moravskoslezský, Pardubický, Liberecký).

Obr. 1 Zastoupení krajů

- **Demografické a sociální**

Pohlaví

Vyhodnocením dat z roku 2007 se ukázalo, že v naprosté většině obchodů jsou na straně kupujících další společnosti. Druhou největší skupinou jsou fyzické osoby – muži a poslední skupina fyzické osoby – ženy je zastoupena pouze okrajově. Pro společnost tedy z tohoto hlediska bude zcela určitě nejefektivnější orientace na firemní zákazníky.



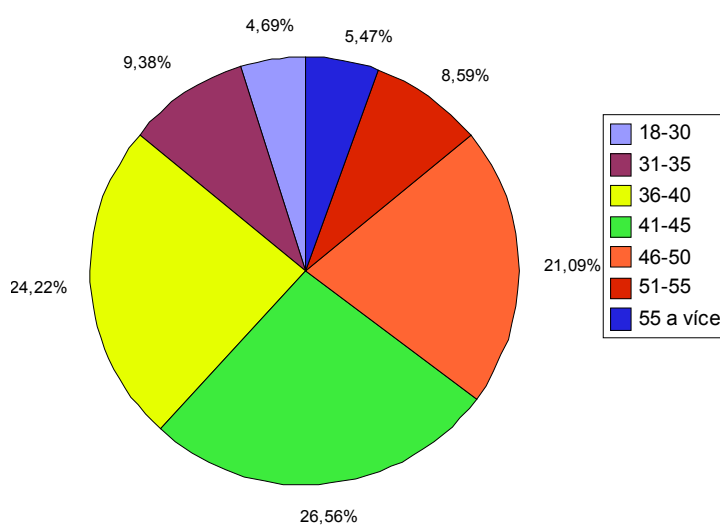
Obr. 2 Poměr zákazníků

Věk

Druhým demografickým hlediskem je věk potencionálních zákazníků. Vyhodnocení bylo opět založeno na reálných datech z roku 2007. Zde bylo provedeno hodnocení věku zákazníků bez ohledu na to, zda nakonec vůz koupili

pro své soukromé účely, nebo zda byl vůz nakoupen coby firemní. Z výsledků jasně vyplynulo, že existují tři největší zájmové skupiny. Více než polovina všech zákazníků, přesněji 72% ze všech zákazníků se nachází ve věku mezi 36-50 lety. Na základě těchto hodnot, by se měla společnost zamyslet nad působením právě na tuto věkovou strukturu své klientely.

Věk zákazníků

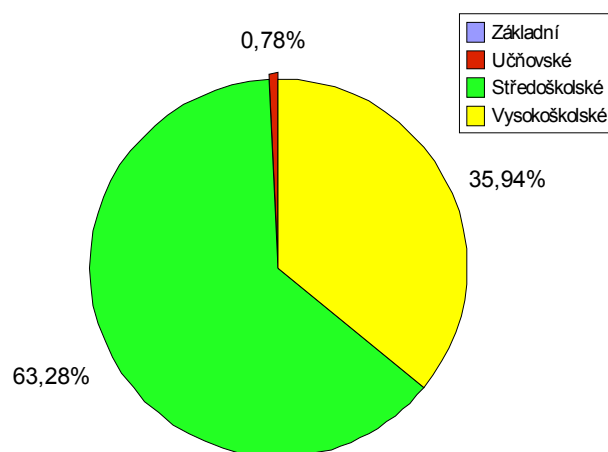


Obr. 3 Věk zákazníků

Vzdělání

Průzkum ukázal, že naprostá většina zákazníků je vyššího vzdělání. Téměř dvě třetiny zákazníků jsou středoškolského vzdělání a více než třetina zákazníků je vzdělání vysokoškolského.

Rozdělení zákazníků podle vzdělání



Obr. 4 Rozdělení zákazníků podle vzdělání